

MARIANA TAKEMOTO MORISSUGUI

**ESTUDO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DE UMA LOCADORA
DE VEÍCULOS SITUADA NA CIDADE DE CURITIBA, PARANÁ**

Trabalho de conclusão do curso de
especialização em Gestão Empresarial,
do Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
do Departamento de Administração, da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA
2009

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Márcio pela disposição do material bibliográfico.

RESUMO

Este trabalho embasou-se no estudo de uma locadora de veículos situada na cidade de Curitiba, Paraná a fim de levantar como são executadas as atividades de Recursos Humanos desta organização. Inicialmente realizou-se um levantamento bibliográfico sobre a definição e surgimento da administração de recursos humanos e suas respectivas funções. A pesquisa bibliográfica foi complementada com entrevistas e observações nesta organização. Os resultados mostram o funcionamento das atividades de recursos humanos nesta organização e a importância destes fatores em seu funcionamento.

Palavras-Chave: recursos humanos, liderança, cultura organizacional, administração de pessoal.

ABSTRACT

This assessment is based on a study in a car rental company in Curitiba, Paraná to search how the human resources activities are executed in this company. A bibliographic research was made about the human resource management and its functions. The study was complemented with interviews and considerations in the unit. The results showed that the how the human resources management works in this company and how important human resources activities are for the institution.

Key words: human resources, leadership, cultural organization, management.

SUMÁRIO

<u>1</u>	<u>INTRODUÇÃO.....</u>	<u>6</u>
1.1	OBJETIVO.....	7
1.1.1	OBJETIVO GERAL	7
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
<u>2</u>	<u>RECURSOS HUMANOS.....</u>	<u>8</u>
2.1	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	9
2.1.1	MAYO E EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE.....	10
2.1.1	MARY PARKER FOLLETT	12
2.1.2	CHESTER BARNARD.....	13
2.2	TEORIA COMPORTAMENTALISTA /BEHAVIORISMO	14
2.1.1	ABRAHAM MASLOW – A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES.....	14
2.2.1	DOUGLAS MCGREGOR - TEORIA X E Y	15
2.2.2	FREDERICK HERZBERG.....	17
2.3	NOVO MOVIMENTO DAS RELAÇÕES HUMANAS	19
<u>3</u>	<u>ESTRUTURA.....</u>	<u>21</u>
3.1	DESCRIÇÃO DE CARGOS	22
3.2	AVALIAÇÃO DE CARGO	24
3.3	REMUNERAÇÃO	25
3.4	PLANO DE CARREIRA.....	26
3.5	PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	27
<u>4</u>	<u>TALENTOS.....</u>	<u>29</u>
4.1	RECRUTAMENTO DE PESSOAL	29
4.2	SELEÇÃO DE PESSOAL	30
4.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	32
4.4	TREINAMENTO	34
<u>5</u>	<u>CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA</u>	<u>36</u>
5.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	36
5.2	CLIMA ORGANIZACIONAL	38
5.3	LIDERANÇA	39
2.1.1	PODER	39
5.3.1	TEORIAS BASEADAS NOS TRAÇOS.....	39
5.3.2	ABORDAGENS COMPORTAMENTAIS.....	40
5.3.3	ABORDAGENS CONTINGENCIAIS	44
5.3.4	NOVAS ABORDAGENS DE LIDERANÇA.....	48
<u>6</u>	<u>METODOLOGIA.....</u>	<u>50</u>
<u>7</u>	<u>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</u>	<u>54</u>

8	<u>CONCLUSÃO</u>	<u>66</u>
9	<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>68</u>
10	<u>ANEXOS</u>	<u>70</u>
10.1	ANEXO 1	70
10.2	ANEXO 2	71

1 INTRODUÇÃO

Uma organização é a união de pessoas que se esforçam visando atingir propósitos coletivos, que seriam realizados com menos eficácia e eficiência por apenas uma pessoa.

Pelas suas limitações físicas, biológicas e psicológicas, o ser humano busca, através da cooperação com seus semelhantes, a conjugação de esforços para atingir objetivos que sozinho não teria condições de atingir, ou, se tivesse condições de atingi-los individualmente com suas próprias forças e recursos, talvez levasse muito mais tempo e consumisse muito mais esforços. As organizações surgem desta necessidade primária de cooperação.(CHIAVENATO, 1987, p.35).

O papel da Gestão de Recursos Humanos é fazer com que as pessoas integrantes de uma organização caminhem em direção da concretização dos objetivos da instituição através do desenvolvimento da suas capacidades em potencial proporcionando a satisfação no trabalho a fim de obter os melhores resultados em produtividade e qualidade. Segundo Werther e Davis em 1983, p.6: “Uma área de progresso foi a administração de recursos humanos também chamada de administração de pessoal. Esta existe para melhorar a efetividade dos recursos humanos nas organizações”.

Baseando-se nisto, a Gestão de Recursos Humanos engloba as seguintes funções: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, classificação de cargos e salários, planejamento de carreira, criar o comprometimento, identificação e satisfação do funcionário com a empresa, treinamento e integração.

Há divergências de nomenclatura como Administração de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou de Pessoal ou ainda Gestão com as Pessoas por considerar o ser humano como ser integral não apenas como fator ou recurso produtivo. Porém neste estudo, esta questão não será abordada. Estas nomenclaturas serão tratadas como sinônimos.

Neste trabalho foi realizado um levantamento sobre as atividades da Gestão de Recursos Humanos de uma locadora de veículos localizada no Estado do Paraná analisando a performance das funções de Recursos Humanos a fim de conhecer o funcionamento da organização neste aspecto.

Na elaboração deste trabalho foi efetuada uma pesquisa bibliográfica complementada por observações e entrevistas por serem consideradas os métodos mais apropriados para a coleta de informações e dados tendo em vista os objetivos propostos.

O desenvolvimento deste trabalho é composto por quatro capítulos: o primeiro que define e explica o surgimento dos recursos humanos, o segundo, que trata das descrições de cargos e salários, planejamento de recursos humanos. O terceiro capítulo aborda sobre o recrutamento, seleção, avaliação e treinamento dos talentos da organização, e o quarto capítulo se refere à cultura, clima organizacional e liderança.

Em sequência da apresentação e justificativa da metodologia utilizada, os resultados são apresentados e discutidos. E finalmente, conclui-se o relatório, comentando sobre as suas contribuições dentro de suas limitações.

No final do trabalho, temos dois anexos, sendo o primeiro composto pelas perguntas realizadas em entrevistas com os funcionários da organização com a finalidade de conhecer a gestão de recursos humanos praticada pela organização. O segundo anexo trata das observações.

1.1 OBJETIVO

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Realizar um levantamento sobre as atividades desenvolvidas pela área de recursos humanos da referida empresa procurando identificar como essas práticas afetam os resultados e a funcionalidade sob a percepção dos gestores, funcionários e especialistas da área.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a empresa e as atividades da área de Recursos Humanos;
- Identificar como as práticas da gestão de Recursos Humanos são percebidas pelos funcionários, gerentes e especialistas da área em termos de resultados e funcionalidades.
- Recomendar ações para tornar as práticas de Recursos Humanos mais efetivas no atendimento de seus diferentes interessados.

2 RECURSOS HUMANOS

Uma organização se origina da limitação de um indivíduo ao executar atividades com a mesma qualidade e tempo do que um grupo de pessoas trabalhando para um mesmo objetivo. As organizações dependem das pessoas para produzir produtos e oferecer serviços e as pessoas dependem das organizações para sobreviverem e se realizarem.

O contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo de vida e de esforço das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, em face da importância e impacto que nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem – sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações. (CHIAVENATO, 1999, p.4)

O papel da Gestão de Recursos Humanos é fazer com que as pessoas integrantes de uma organização caminhem em direção da concretização dos objetivos da instituição através do desenvolvimento de suas capacidades em potencial proporcionando a satisfação no trabalho a fim de obter os melhores resultados em produtividade e qualidade. Segundo Werther e Davis (1983, p.6): “Uma área de progresso foi a administração de recursos humanos também chamada de administração de pessoal. Esta existe para melhorar a efetividade dos recursos humanos nas organizações.”

De acordo com Toledo (1984) a administração de recursos humanos é tão antiga quanto o próprio homem. Ele exemplifica: a escolha dos primatas sobre quem iria pescar ou colher frutos seria o que chamamos atualmente de seleção de pessoal, o ensino dos mais velhos de como executar tais atividades seria treinamento de pessoal; a decisão de como seria distribuídos os alimentos adquiridos, seria a administração de salários e benefícios. Ou ainda a atividade de recrutamento através da compra ou obtenção de escravos e a reunião de mulheres e crianças para o desenvolvimento de atividades manufatureiras.

Até antes do surgimento da Teoria das Relações Humanas, perdurava o pensamento da Administração Científica que sustentava que o homem é um ser racional, motivado por fatores externos e econômicos e que se obteria maior produtividade através da racionalização e eficiência dos processos. Assim de acordo com o pensamento da época imaginava-se com a experiência de Hawthorne que haveria uma vinculação entre a luminosidade do ambiente de trabalho e a produtividade, o que não ocorreu, levantando novos questionamentos.

Como vimos no capítulo sobre a Escola Clássica de Administração, os teóricos da época consideravam que o importante era aperfeiçoar os sistemas de trabalho, elaborando os sistemas mais eficientes e racionais possíveis. Havia o pressuposto de que sistemas perfeitos, bem ajustados e eficientes trariam por si só os bons resultados esperados. A burocracia era vista como uma estrutura destinada a promover a racionalização da atividade humana, por meio do seguimento de regras bem elaboradas, que conduziam necessariamente ao atingimento das metas e dos objetivos almejados. Pouco a pouco, porém, os estudos organizacionais foram mostrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível e que, portanto, há sempre um certo grau de incerteza associado à gestão de pessoas. O conceito que se tinha do ser humano e da ação humana foi ficando complexo. Os estudiosos das organizações foram compreendendo outros aspectos ligados à motivação e à afetividade humanas e começou-se a perceber os limites da regra e do controle burocrático como formas de regulação social. (MOTTA; VASCONCELLOS, 2006, p.43).

Ainda segundo Motta e Vasconcellos (2006) a Teoria das Relações Humanas tiveram maior desenvolvimento e divulgação a partir de 1930, época que o mundo capitalista estava em crise. Em 1929 com a queda da Bolsa, os conceitos até então vigentes passaram a ser contestados. Procurava-se soluções e novas respostas para a crise econômica dos Estados Unidos e do mundo. Assim a preocupação das organizações eram produzir mais com menos custos. Os pensamentos humanísticos trouxeram uma nova visão para o reestabelecimento das organizações.

2.1 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

2.2.1 MAYO E EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE

A Teoria das Relações Humanas teve início com a experiência de Hawthorne conduzido por Elton Mayo que resultou em várias descobertas sobre a influência do comportamento humano na produtividade de uma organização.

Mayo originário de Adelaide, Austrália, professor da Universidade de Harvard, concentrou suas pesquisas científicas no estudo do relacionamento das pessoas com ênfase no que a satisfação do trabalhador pode afetar a produtividade.

A experiência de Hawthorne foi realizada com em uma das fábricas da Western Eletric Company (WECo), sediada em Hawthorne, distrito de Chicago, Estados Unidos. Esta empresa fabricava equipamentos relacionados à área de telefonia e o objetivo da primeira experiência era verificar como a iluminação do ambiente de trabalho influenciava a produtividade dos funcionários.

Segundo Park (1999) a Western Eletric Company tinha como característica a preocupação com a satisfação de seus trabalhadores e durante cerca de mais de 20 anos não havia greve ou manifestação trabalhista. Seu quadro de pessoal era composto por aproximadamente mais de 40 mil funcionários e as experiências foram feitas por três membros da empresa: H.A. Wrigly, M.L. Putnam e Whitehead e quatro pessoas que representavam a Escola de Administração de Empresas de Harvard: F.J. Roethlisberger, Dickson, Mayo e G.A. Pennock.

Foram feitas pesquisas com grupos de trabalhadores submetidos a iluminações constantes e variáveis e não se pode relacionar a produtividade com a iluminação do ambiente de trabalho.

Entretanto, a tentativa foi frustrada: embora utilizando-se de métodos pré-definidos, inclusive com criação de grupos controladores, os pesquisadores não conseguiram provar a existência de qualquer relação simples entre a intensidade da iluminação e o ritmo de produção. A experiência foi então repetida em sentido contrário, isto é, reduzindo-se a iluminação na sala experimental. Esperava-se com isso um declínio na produção. Mas o resultado foi oposto: a produção na verdade, aumentou.

Surpresos, os pesquisadores acabaram concluindo que outras variáveis que não as condições físicas estariam alterando, de maneira sensível, não só a motivação dos trabalhadores, mas a sua produção.

Essas primeiras experiências já mostravam indícios de uma eventual ruptura em relação a tradição da Administração Científica e da Psicologia Industrial,

que sustentavam que a iluminação, as condições físicas e fisiológicas e os incentivos financeiros constituíam os principais fatores determinantes da produção e da produtividade. (PARK, 1999, p.57).

Devido aos resultados da pesquisa sobre a influência da iluminação, isolou-se um pequeno grupo em uma sala diferenciada para que seu comportamento foi observado e estudado em relação a certas mudanças das condições de trabalho como pausa para descanso, alteração de tempo da jornada de trabalho. O grupo de teste desenvolveu um bom relacionamento, o que geralmente não ocorria no ambiente de trabalho normal. Em geral, a produção aumentou indiferentemente dos intervalos e horário de expediente.

Com base nos resultados dos testes na sala de montagem de réles, ficou visível que o comportamento do supervisor era um ponto importante para o moral dos empregados e para a produtividade. Entretanto, pouco se sabia, naquela ocasião, sobre as reclamações dos empregados ou que tipos de comportamento dos supervisores contribuíam para o alto ou baixo moral do empregado. (SILVA, 2008, p.190).

Para conhecer melhor os sentimentos e opiniões dos trabalhadores, na terceira fase da experiência de Hawthorne iniciou-se um processo de entrevistas que posteriormente deixou de ser diretiva para se tornar livre, permitindo que o funcionário falasse livremente sem interferência do entrevistador. O programa de entrevistas revelou a existência de grupos informais que influenciavam cada funcionário em seu comportamento e produtividade para se protegerem do que julgavam ameaças da empresa contra seu bem estar.

Segundo Chiavenato (1997), a quarta fase da experiência teve como objetivo analisar o grupo informal dos trabalhadores. O pagamento foi vinculado à produção, os salários aumentariam com o aumento da produtividade. Observou-se que o grupo passou a apresentar igualdade de solidariedade e sentimentos e mantia um nível de produtividade. O integrante que prejudicasse outro membro do grupo ou ainda apresentasse uma maior agilidade, aumentando a produção era penalizado simbolicamente. Em 1932 a experiência de Hawthorne foi suspensa por outros motivos não ligados ao seu desenvolvimento.

Nas palavras de Silva (2008, p.192) os resultados de Hawthorne foram:

- os empregados não eram motivados somente por fatores externos, como pagamento e condições físicas do ambiente de trabalho, havia fatores psicológicos que afetavam a produtividade, e não só fisiológicos;
- pausas no trabalho demonstraram bons resultados no que se refere à produtividade dos operários, mas não poderiam ser analisadas como elemento isolado;
- o relacionamento social entre as operárias e a supervisão provocava condições de trabalho que favoreciam o aumento da produtividade das funcionárias;
- havia tendência de liderança em grupos mais sociáveis, o que significava maior cooperação do grupo para ultrapassar dificuldades de trabalho;
- a satisfação (ou insatisfação) com as tarefas realizadas afetava fortemente o resultado da produção e a intenção dos operários;
- os grupos informais (organização informal) afetavam mais os resultados de produção do que as determinações da alta administração;
- o grupo exercia enorme poder sobre o indivíduo, isto é, o comportamento do indivíduo era fortemente afetado pelas diretrizes estabelecidas pelo grupo;
- o volume de produção gerado por um operário não dependia de sua habilidade ou inteligência, mas da restrição do grupo ao qual pertencia;
- inovações e melhorias técnicas introduzidas pela administração da organização não eram bem vistas pelos operários, que se sentiam explorados nessas condições: produzir mais ganhando o mesmo salário.

2.1.1 MARY PARKER FOLLETT

Mary Parker dedicou-se ao estudo das relações humanas e sua respectiva influência nas organizações. Suas obras são anteriores às experiências de Hawthorne e segundo ela há três métodos de soluções de conflitos e divergências entre operários e gerentes:

- O método da força: utilização de ameaças e violência.
- O método da barganha: negociação entre as partes a fim de encontrar um consenso.
- O método da integração: utilização de técnicas administrativas para os trabalhadores se dedicarem e se envolverem mais com a organização.

A Escola de Administração Científica pensava na solução dos conflitos em termos de força. Para Mary Follett, a melhor solução seria por meio da **integração dos interesses de ambas as partes**.

A Escola de Relações Humanas construiu sobre essa base o seu edifício teórico, com o objetivo, mais ou menos claro, de **aumentar a lucratividade por meio da diminuição dos custos oriundos dos conflitos internos da empresa** (MOTTA; VASCONCELLOS, 2006, p.47).

Para Follet, os superiores e subordinados deveriam possuir uma relação de parceria, como integrantes de um grupo, ou seja, “as organizações deveriam se basear em uma ética de grupo, em vez do individualismo”. (COULTER; ROBBINS, 1999, p. 27).

Segundo Park, 1997, a abordagem dos processos administrativos por Follett foi uma importante contribuição para a abordagem das Relações Humanas. Follet definiu o conflito como uma diferença de interesses e opiniões e todas as organizações estão sujeitas e devem descobrir a melhor forma de gerenciar estes conflitos.

2.1.2 CHESTER BARNARD

Os trabalhos de Chester Barnard são da década de 1930. Em suas obras, Barnard abordou a relação entre os papéis dos indivíduos e o funcionamento da organização.

Para Barnard os trabalhadores possuem interesses e objetivos próprios que nem sempre se identificam com os objetivos da organização podendo ocasionar conflitos. E para a sobrevivência e o bom funcionamento desta é necessário: comunicação eficiente, objetivo comum e disposição para cooperar para atingir o objetivo organizacional e manter um equilíbrio entre o objetivo da empresa e os objetivos e necessidades dos seus membros.

Por exemplo: para manter seus objetivos pessoais no âmbito da organização formal, as pessoas juntam-se em grupos informais, como “panelinhas”. Para garantir a sua sobrevivência, as empresas devem usar eficazmente esses pequenos grupos, mesmo que algumas vezes eles tenham objetivos que se choquem com os da direção. O reconhecimento de Barnard da importância e da universalidade da “organização formal” foi uma contribuição capital para o pensamento administrativo. (FREEMAN; STONER, 1999, p. 30).

De acordo com Park (1997), Barnard diz que apenas é possível coordenar os esforços dos trabalhadores quando existir um objetivo, mesmo quando há disposição, pois as ações devem caminhar para uma mesma direção e as pessoas devem entender umas as outras para que isto aconteça (importância da comunicação). Além disto, defende que para uma organização sobreviva, ela deve ser eficaz e possuir efetividade organizacional. Sendo eficiência, a capacidade de dirigir esforços para um mesmo objetivo e efetividade, a disposição e capacidade dos trabalhadores em colaborar para um propósito.

2.2 TEORIA COMPORTAMENTALISTA /BEHAVIORISMO

A Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas possuíam um ponto em comum: posturas normativas e considerações que o homem se trata de um ser passivo e reage padronizadamente à estímulos que é submetido. A Clássica, considerava os estímulos econômicos, a da Relações Humanas, estímulos sociais e efetivos. Porém verificou-se que a produtividade dependia de fatores mais complexos que os já estudados desde então.

Pesquisas realizadas após os experimentos de Hawthorne mostraram que a relação entre as variáveis “satisfação das necessidades psicossociais dos empregados” e “aumento de produtividade” não era tão direta como a pretendiam os teóricos da Escola de Relações Humanas. Muitas vezes, a adoção de um estilo de gerencia participativa não melhorava necessariamente a produtividade dos grupos organizacionais, que dependia de outros fatores mais complexos do que a simples melhoria do clima social (MOTTA; VASCONCELLOS, 2006, p.63).

Assim surgiu a Teoria Comportamentalista abordando o comportamento organizacional, ou seja, o estudo das pessoas e grupos nas organizações aprofundando e complementando a Teoria das Relações Humanas que o homem não é apenas motivado por estímulos econômicos e externos.

2.2.1 ABRAHAM MASLOW – A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Maslow formulou uma teoria motivacional que classificam e hierarquia às necessidades humanas que é um dos fatores determinantes do comportamento com o objetivo de supri-las. Nas palavras de Silva (2008, p.205): “O estudo da motivação refere-se basicamente às razões pelas quais as pessoas se comportam de certo modo”.

As necessidades foram classificadas da seguinte forma por Maslow:

- Necessidades fisiológicas: vinculadas à sobrevivência: abrigo, alimentação, dinheiro, sono, desejo sexual. Ou seja, necessidades instintivas, já nascem com as pessoas. São necessidades prioritárias.
- Necessidades de segurança: vinculadas à proteção do homem em relação a doenças, roubo, desemprego como: plano de saúde, benefícios, seguros.

- Necessidades sociais: vinculadas à participação e aceitação por grupos.

- Necessidades de auto-estima: vinculadas à forma que pessoa se avalia e se vê.
Envolvendo status, aprovação social, auto-confiança, respeito.

-Necessidades de auto-realização: realização do potencial do indivíduo, aprendizagem e desenvolvimento contínuo.

Apesar das necessidades estarem hierarquizadas desta forma, não necessariamente, as pessoas seguem esta hierarquia para sua satisfação.

Essas necessidades estão assim hierarquizadas, o que não significa dizer que, em sua vida, o indivíduo caminhe linearmente para a satisfação delas. Não existem estágios predefinidos e definitivos a serem atingidos: as necessidades variam e se alternam de acordo com as experiências do indivíduo e as mudanças que ele enfrenta em sua vida. As necessidades fundamentais vêm à tona e, uma vez satisfeitas, as necessidades mais complexas voltam a manifestar-se. Esse processo pode alternar-se muitas vezes, variando o grau de intensidade e o tipo de necessidade do indivíduo. Os trabalhos de Maslow passaram a ser base de outras teorias sobre motivação e liderança. (MOTTA; VASCONCELLOS, 2006, p.66)

2.2.1 DOUGLAS MCGREGOR - TEORIA X E Y

McGregor foi docente de Administração no Massachusetts Institute of Technology e ficou conhecido pelas Teorias X e Y que contrastam duas visões sobre o homem no trabalho.

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none">▶ Centrada na produção▶ Autocrática▶ Controle externo	<ul style="list-style-type: none">▶ Centrada no empregado▶ Democrática▶ Controle interno
Papel gerencial	
Supervisão próxima, com comportamento diretivo.	Supervisão ampla, com Comportamento de apoio.

Enfoque principal	
Ênfase no controle, na coerção e na punição.	Ênfase no crescimento, na autonomia e na recompensa.
Natureza humana	
As pessoas são preguiçosas, têm falta de ambição, precisam ser conduzidas e têm baixo nível de motivação.	As pessoas, por natureza, gostam do trabalho, querem fazer o melhor e são motivadas pelo autocontrole e autodesenvolvimento.

Fonte: SILVA, 2008, p. 234.

A Teoria X defende que o homem não tem ambição, não gosta de responsabilidade, nem de trabalhar, necessitam ser orientado e dirigido, não se atém às necessidades da organização, resiste à mudança e não é criativo. Assim a administração deve ser restringir e controlar o comportamento dos empregados.

A Teoria Y procura uma administração democrática e participativa, a fim de motivar e estimular o potencial dos funcionários. Esta teoria propõe se integrar os objetivos individuais com as da organização para que o trabalho seja uma forma em que o individuo possa desenvolver sua competência e auto-realização. Pois, acredita-se que os indivíduos não sejam preguiçosos e passivos, eles apresentam tal comportamento como resultado de experiências negativas em outras organizações ou pela administração nao oferecer condições para motivá-lo.

A gerência, na visão da Teoria Y é responsável pela conceder condições para que os trabalhadores possam atingir seus objetivos e atender suas necessidades e concomitantemente contribuir para a realização das metas da organização. O gerente deve escutar e permitir que seus subordinados participem da administração e dêem suas opiniões, idéia que contrasta com a Teoria X, em que o gerente deve comandar, controlar e centralizar o poder e as decisões organizacionais. A Teoria X possui uma correlação com os pensamentos da Teoria da Administração Científica.

Segundo Motta, para McGregor quando a teoria X era colocada em prática, a própria forma de administrar fazia com os trabalhadores ficassem insatisfeitos devido à administração autoritária que apenas considerava as necessidades básicas do ser humano resultando na queda da produtividade. O trabalhador apresentava insatisfação com o trabalho não por falta de ambição ou preguiça, mas por não encontrar, na organização, formas de satisfazer suas outras necessidades.

2.2.2 FREDERICK HERZBERG

Frederick Herzberg desenvolveu vários estudos com trabalhadores de diferentes áreas, empresas e em diversos países e através desta análise estabeleceu dois tipos de necessidades.

Este pesquisador defendia que cada indivíduo possui dois fatores diferentes que influenciavam a sua relação com trabalho:

- Fatores de higiene: necessidades básicas sem as quais nenhum indivíduo poderia viver e que caso estas não se encontrarem em níveis mínimos aceitáveis, teria dificuldades para executar seu trabalho. Porém se estas necessidades forem satisfeitas, não é garantia que a produtividade aumentará. São fatores externos ao trabalho que previnem a insatisfação. Exemplos: políticas administrativas e organizacionais, relacionamentos com colegas de trabalho e superiores, condições do ambiente de trabalho, vida pessoal, segurança, relacionamento com subordinados, máquinas e equipamento adequados, bons salários.

- Fatores de motivação: são necessidades que quando atendidas deixam o trabalhador satisfeito, resulta na satisfação do trabalho e conseqüentemente em um aumento do nível de produtividade e melhor desempenho. Exemplos: busca da criatividade, aumento de responsabilidade, oportunidades para crescimento, realização, desenvolvimento, reconhecimento, conquista pessoal, auto realização e auto estima.

De acordo com Motta e Vasconcellos (1996) através destas idéias, Herzberg desenvolveu uma teoria do comportamento humano regida pelos seguintes princípios:

- Princípio de manifestação: as necessidades aparecem em ordem de complexidade crescente. Assim as necessidades que estejam no nível de hierarquia acima do nível básico não são suficientes para motivar uma pessoa, caso a necessidade básica ainda não for satisfeita.

- Princípio de dominância: quando uma necessidade é satisfeita, não exerce mais motivação no indivíduo.

- Princípio de frustração: a insatisfação de uma necessidade impede a busca da satisfação de outra necessidade pertencente a um nível superior.

- Princípio de insaciabilidade: com a satisfação de uma necessidade, o nível de desejo e exigência se eleva.

- Princípio de identificação: o meio social influi diretamente no nível de aspiração, expectativas e objetivos de uma pessoa.

Em resumo, Herzberg trata dos fatores higiênicos de satisfação ou das condições mínimas de trabalho que um indivíduo deve ter para satisfazer suas necessidades básicas de segurança, inserção social e de reconhecimento, se ausentes, esses fatores mínimos podem comprometer o processo de trabalho. Essas são condições necessárias, mas não suficientes para garantir boa produtividade no trabalho.

Em contrapartida, os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados ao aprendizado e à realização do potencial humano no trabalho, às necessidades mais complexas, cuja busca por satisfação permite a canalização da energia vital para o trabalho, e geram maior comprometimento com a organização. Esses são fatores indeterminados e complexos, influenciados pela identidade de cada indivíduo. (MOTTA; VASCONCELLOS, 2006, p.73)

Analisando o trabalho de Herzberg, outros autores mostram que as expectativas e aspirações dependem de elementos próprios e cada pessoa, se motiva de forma diferente. Assim, seria possível dizer que o administrador ou qualquer outro elemento externo possa motivar uma pessoa.

Assim, a concepção sobre a relação do indivíduo com o trabalho foi se tornando mais complexa e a administração deixou de ser uma engenharia para ser uma ciência social aplicada. O papel do administrador não se trata apenas de dividir e distribuir o trabalho e racionalizar processos, mas também resolver e evitar conflitos, liderar, coordenar idéias e pessoas, fazer do ambiente organizacional um meio para que o funcionário se auto realize e coopere com os objetivos organizacionais conseguindo uma melhor performance em qualidade e produtividade.

O capital intelectual de uma organização está basicamente assentado no capital interno, no externo e, principalmente, no capital humano que lhe dá base de sustentação. E o que é capital humano? Pessoas? Exclusivamente talentos? Não. Não basta simplesmente ter talentos. Ter talentos significa o ponto de partida, mas não o de chegada. O capital humano de uma empresa depende de três ingredientes básicos que precisam estar reunidos e integrados de maneira indissolúvel: conteúdo, continente e clima. Para ser mais claro: talentos, estrutura organizacional e cultura organizacional. (CHIAVENATO, 2005, p.6)

2.3 NOVO MOVIMENTO DAS RELAÇÕES HUMANAS

O novo movimento das relações humanas ajusta a visão do indivíduo até então com o estudo das organizações para descrever como deve ser as ações dos administradores.

Segundo Stoner e Freeman (1999) em 1982, Thomas J. Peters e Robert H. Waterman efetuaram pesquisas que concluíram dois princípios:

- Primeiro princípio: as empresas devem responder com maior rapidez à oportunidades, desenvolvimento, inovação, possuindo qualidade e serviços de nível mundial e flexibilidade devido à rapidez das mudanças.

- Segundo princípio:

Para os administradores, este caminho significa retreinar continuamente os empregados para realizarem tarefas mais complexas, automatizando de forma a eliminar tarefas rotineiras e a estimular a flexibilidade e a criatividade do empregado, difundindo a responsabilidade pela inovação, levando a sério a preocupação da mão de obra com a segurança do trabalho, e dando aos empregados um interesse no aumento de produtividade, via bonificações em função do lucro ou de planos de venda de ações para empregados. Para os trabalhadores, esse...caminho significa aceitar classificações de tarefas e regras de trabalho flexíveis, concordando com tarifas ligadas à melhora do lucro e da produtividade, e genericamente assumindo maior responsabilidade pela saúde e pela eficiência da empresa.(FREEMAN; STONER, 1999, P.36 apud PETERS, 1982, p.22).

Para Chiavenato(1999, p.4), a perspectiva organizacional tem se modificado:

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas

estão investindo nas pessoas que os entendem e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial. Fala-se hoje em estratégia de recursos humanos como a utilização deliberada das pessoas para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem auto-sustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado. A estratégia constitui o plano global ou a abordagem geral que a organização adota para assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional.

3 ESTRUTURA

O estabelecimento de políticas de cargos e salários beneficia à organização na execução de diversas atividades como: recrutamento, seleção, controle, avaliação de desempenho, treinamento. Isto faz com que a organização estabeleça parâmetros, políticas e critérios claros e definidos trazendo transparência e justiça nas ações administrativas perante aos funcionários.

Principais problemas e disfunções relacionados à cargos e salários, para Resende (1991), que podem causar prejuízos quanto à produtividade, ambiente de trabalho, insatisfação, relações trabalhistas, discriminações, protecionismo, injustiças e assim prejudicar a imagem da organização:

- Injustiça e distorções salariais: causada por falta de critérios de avaliação de cargos, ou execução incorreta, falta de acompanhamento do salário do mercado de trabalho, discriminação ou privilégio à áreas, departamentos ou funcionários.

- Deterioração dos planos de cargos e salários: decorre pela falta de profissionalismo dos profissionais que ocupam cargos de liderança que desrespeitam normas e políticas salariais, a classificação de cargos e organização interna.

- Pagamento de salários não condizente com as políticas estabelecidas: quando não há respeito pelas faixas salariais estabelecidas. Concessão de pagamentos abaixo da faixa salarial estabelecida geralmente ocorre devido aos próprios funcionários que aceitam salários inferiores e estes normalmente apresentam baixo nível de qualificação e a organização considera estar fazendo economia com tal atitude. Ou ainda, ocorre por promoções de funcionários sem a devida capacitação. Quando os salários estão acima da faixa na maioria das vezes, se deve à aumento salarial para os empregados ocupantes de cargos chaves, importantes para a organização ou são os salários inflacionados de empregados antigos, que pertencem à muito tempo ao quadro de pessoal desta organização.

- Falta de manutenção dos planos: os planos de cargos e salários sofrem forte influência de fatores internos e externos como: variações salariais de certos cargos no mercado de trabalho, mudanças organizacionais que alteram as atribuições, perfil e atividades dos cargos, criação e desaparecimentos de cargos devido à influencias tecnológicas etc.

- Expectativas de aumentos de salário: quando há altas expectativas em relação ao aumento salarial causando insatisfação por não serem atendidas.

- Salário-bode expiatório: quando os funcionários utilizam o salário como justificativa de falta de motivação que pode ser causada por outros fatores como por exemplo: falta de reconhecimento do trabalho, mau relacionamento entre subordinação e também entre colegas de trabalho, condições insatisfatórias de trabalho etc.

- Concessão de aumento salarial para resolução de problemas pessoais: quando é concedido aumento de salário para auxiliar o funcionário na obtenção de empréstimos, créditos ou qualquer outro motivo que não se atenha à coerente política de aumento salarial relacionada à execução de outro cargo que exija mais responsabilidade e capacitação do funcionário.

3.1 DESCRIÇÃO DE CARGOS

É o registro das tarefas, requisitos, competências, qualificações, responsabilidades e perfil de cada cargo, assim como suas relações com outros cargos para atingir os objetivos organizacionais.

A descrição de cargos é importante para o treinamento dos funcionários (conhecer as discrepâncias entre exigências do cargo e características do funcionário), recrutamento e seleção (perfil do candidato da vaga a ser preenchida), avaliação de desempenho (responsabilidades e papel do funcionário) e ainda, política de salários (de acordo com hierarquia e característica do cargo).

Dá-se o nome de cargo à composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que figuram em uma posição formal na organização da empresa. Assim sendo, o cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos outros cargos. A posição do cargo define seu nível hierárquico, subordinação, subordinados e a unidade – departamento ou divisão – em que está alocado. (CHIAVENATO, 2005, p.118).

A descrição de cargo deverá conter: o nome do cargo, o departamento ou setor a qual ele pertence, a subordinação (à qual cargo é subordinado e quais são seus subordinados), resumos das tarefas e atribuições, descrição detalhada das atividades (o que é feito, quando, como, para quem), formação educacional, qualificação e experiência

necessária, perfil do ocupante do cargo (personalidade, conduta como: capacidade de percepção, paciência, tolerância a pressão psicológica etc).

Segundo Jackson (1976) através do estudo do cargo, se chega ao perfil do candidato:

- Estudo do cargo: exame do cargo no aspecto do que a supervisão, o ocupante do cargo pensa ser responsabilidade do cargo e o que realmente é feito. Este exame pode ser feito através de várias ferramentas: observação, reuniões com a supervisão, questionários, entrevistas.

- Descrição do cargo: organização da informação do estudo do cargo, o que será inserido ou excluído, ou seja, o que é feito e o que realmente deveria ser executado pelo ocupante do cargo. Ao averiguar este aspecto, deverá ser questionado quais são as atividades a serem executadas, os motivos de sua existência e como isto deverá ser feito.

Na descrição do cargo deverá ser identificado o perfil do ocupante, a autoridade, as responsabilidades, o conhecimento e formação necessária para o bom desempenho do cargo.

- Especificação do cargo: conhecimento, característica necessária e condições estruturais para o bom desempenho do cargo. Verificar se as exigências do cargo são executáveis no período da jornada de trabalho, se é possível que apenas uma pessoa realize tais atividades e ainda, se estas atividades são compatíveis. Definir quais características são essenciais ou desejáveis.

- Descrição do candidato: perfil do candidato.

Uma outra maneira interessante de verificar a importância de perfil de cargo é através da seguinte correlação: ele corresponde, para o ocupante do cargo, aproximadamente, àquilo que a partitura significa para o músico. Ambos, trabalhador e músico podem atuar sem sua base de orientação, mas com possibilidade de resultados incompletos ou imperfeitos. Imaginemos o que pode acontecer a uma orquestra em que os músicos não tocam seguindo a partitura. Provavelmente o produto não será bom e não vai agradar ao seu público e platéia. [...] a partir de objetivos, plano e projetos nem sempre tão precisos, pode-se esperar resultados semelhantes, quando não existir perfil de cargos – ou a “partitura”- para cada um dos seus membros. Até porque os gerentes, que correspondem aos maestros, costumam não ter sua própria “partitura” também. Evidentemente não podemos esquecer que o desempenho da orquestra depende também da qualificação e competência dos músicos. (RESENDE, 1991, p. 89)

Para Jackson (1976) para uma seleção bem sucedida é necessário a especificação do cargo e que muitos erros nesta atividade deve-se à falhas no estudo original dos cargos.

3.2 AVALIAÇÃO DE CARGO

A avaliação de cargos utiliza a descrição de cargo para determinar o valor de cada cargo em relação ao restante dentro da organização tem a finalidade de determinar a política de remuneração da instituição.

Um adequado plano de cargos e salários não pode ser obtido sem utilização das técnicas de descrição, avaliação e classificação das funções; sem recorrer a pesquisas de mercado, sem construção de estrutura de níveis e faixas salariais, sem definição de políticas e normas. (RESENDE, 1991, p.29)

Este processo pode ser executado através de diferentes métodos, segundo Robbins, (2001):

Método de Ordenação: é realizada através de um comitê composto por membros administrativos e funcionários a fim de estabelecer uma classificação hierárquica dos cargos mais simples aos mais complexos. Não há critérios específicos. Apesar da simplicidade, o método apresenta as seguintes desvantagens: dificuldade de classificação de uma grande número de cargos e a subjetividade por não haver padrões de classificação podendo causar em classificações equivocadas.

Método de classificação: define-se graus na classificação através da identificação de conhecimentos, responsabilidades, habilidades em comum. Então compara-se a classificação feita com a descrição de cada cargo. Apresenta as mesmas desvantagens do método de ordenação.

Método de condições de fatores: são selecionados cargos chaves para servirem de padrões, caracterizam-se por serem conhecidos. São chamados de cargos de Benchmark. Os outros cargos são comparados à habilidades, requisito físico e mental, responsabilidades e condição de trabalho. Desvantagem: complexidade na comparação de fatores para classificar os cargos e dependência dos cargos chaves. Caso estes cargos chaves sofrerem modificações,

todos podem correr o risco de terem suas classificações alteradas. Porém é um método lógico que compara os próprios cargos para a identificação de um valor.

Método dos pontos: os cargos são classificados em critérios como esforço, responsabilidade e habilidade que recebem pontos correspondentes. Dependendo da importância de cada critério para o desenvolvimento do cargo são distribuídos os pesos. Os cargos que apresentam total de pontos similares apresentam valores similares de remuneração. Este método apresenta maior estabilidade e é o mais utilizado. Apesar de necessitar de maior empenho para definição objetiva dos critérios, pesos e pontos.

3.3 REMUNERAÇÃO

É o pagamento recebido pelo trabalho executado seja em caráter financeiro ou em serviços e outros benefícios.

O pagamento pode ser feito em consideração da concorrência externa, levando em consideração o que as outras empresas estão pagando para o mesmo cargo. Os pagamentos que consideram o nível da concorrência devem apresentar valores mais altos do que a média dos pagamentos a fim de atrair e reter os melhores candidatos. Uma desvantagem é que se a remuneração é maior, consequentemente maior é o custo para a produção de um produto ou ainda, para a prestação de um serviço.

Os funcionários de uma organização podem ser remunerados através de comparações dos cargos da instituição. Compara-se a contribuição de cada cargo para os objetivos a serem alcançados pela empresa.

Imagine alguém com diploma universitário dirigindo um táxi. Não importa o quanto ele seja bom motorista, nem a conversação brilhante capaz de manter com o passageiro, seu pagamento como taxista será o mesmo, sendo ele um doutor ou semi-alfabetizado. A tarifa baseia-se no trabalho – fornecer transporte – e não na pessoa que o executa. (MILKOVICH, 2000, p. 384).

É preciso conciliar a política de remuneração da organização entre o pagamento da concorrência e a interna, para que não se perca bons funcionários para outras empresas que estão pagando maiores salários e para que não haja conflitos internos através o

desalinhamento da política de pagamento causando insatisfações entre os funcionários e remunerar mais do que o cargo contribui.

Para Stephen Robbins e Mary Coulter (1998) há diversos fatores que influenciam na remuneração:

- Tipo de trabalho: quanto maior o nível de competência e habilidade exigido pelo trabalho, maior a remuneração do ocupante do cargo.

- Ramo da organização: o negócio e atividade da organização podem influenciar os salários, como por exemplo: organizações públicas em comparação com as privadas ou empresas que atuam em certos ramos específicos.

- Filosofia administrativa: pagamentos de acordo com o mínimo exigido ou elevados salários para atrair melhores talentos.

- Localização geográfica: o custo de vida, oferta e demanda de emprego na região afetam os níveis de remuneração.

- Lucratividade da empresa: se há dificuldades financeiras, a capacidade de oferecer altos salários é reduzida. Caso, a empresa apresente altos lucros pode oferecer salários melhores e ainda estabelecer outros sistemas de remuneração.

- Tempo de casa e desempenho dos funcionários: para aqueles que há anos trabalham na organização têm, geralmente, um aumento salarial anual. Aqueles que apresentam um bom desempenho podem ser recompensados através de um sistema de remuneração variável por desempenho.

Para Resende (1991) uma forma viável de melhorar o padrão dos salários é a remuneração variável que utiliza como base a relação com a produtividade. Segundo o autor, se trata de um método mais justo em relação à contribuição dos funcionários e estimulam um comprometimento e envolvimento maior das pessoas com os resultados da organização.

3.4 PLANO DE CARREIRA

Para Resende (1991) a carreira profissional pode ocorrer por duas situações:

- Sem alteração da natureza do trabalho: a essência do trabalho não é modificada, mas há fases de aprendizagem e desenvolvimento profissional. Podendo ser

chamada de curva de maturidade, o conhecimento e experiência acumulado em certos cargos. No caso de profissionais de nível superior é o mesmo cargo é classificado em trainee, junior, pleno e sênior para indicar níveis de desenvolvimento diferentes. Já em cargos de nível médio e técnicos podem ser classificados com algarismos I, II, III etc.

- Com alteração da natureza do trabalho: quando os funcionários ascender à cargos de níveis superiores com modificações parciais ou integrais da natureza das funções. Como por exemplo: um supervisor se tornar gerente de um departamento ou um gerente se tornar um diretor.

Há quatro estágios profissionais que devem ser tratados de maneira diferenciada:

- Profissionais em formação: são os que possuem maior probabilidade de movimentação dentro da estrutura organizacional. Para estes profissionais é interessante a criação de oportunidades de ascensão e estimular o desenvolvimento de suas capacidades e competências.

- Profissionais em fim de carreira: para estes funcionários indica-se o treinamento para outro cargo a fim de construir uma outra carreira, ou movimentação horizontal (job rotation) a fim de reciclagem e motivação.

- Profissionais de cargos estratégicos: é importante prepará-los para níveis de cargos mais elevados e também preparar substitutos para os cargos que ocupam através de planos de sucessão porque estes funcionários são mais visados podendo receber convites para outras oportunidades em outras organizações e ainda a falta de pessoal nestes cargos pode acarretar em sérias dificuldades para a empresa.

- Profissionais ultrapassados: os funcionários que possuem tal perfil são mantidos como parte integrante da organização em consideração ao trabalho anteriormente prestado e ao tempo de empresa. Para os profissionais que se encontram neste estágio, aconselha-se desenvolver orientações e estímulo à aposentadoria ou outras atividades como consultoria, micro empresa, treinamento etc.

3.5 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O planejamento de recursos humanos visa prever as mudanças e necessidades que virão a ocorrer em relação ao pessoal para que haja uma preparação previa e a

organização possa responder eficazmente. Por exemplo, caso uma organização deseja adquirir um equipamento tecnológico novo que necessite de pessoas para operá-lo, precisa de mão de obra capacitada para fazê-lo, caso não haja o planejamento para o recrutamento, seleção ou treinamento para este cargo, o equipamento pode ficar parado, podendo ocasionar prejuízos à empresa.

O planejamento de recursos humanos inclui prever as necessidades futuras de pessoal da organização, planejar qual será o equilíbrio futuro de pessoal na organização, projetar um recrutamento-seleção ou um programa de demissões, e estruturar um programa de desenvolvimento. Os planos de recursos humanos baseiam-se em previsões e na auditoria de recursos humanos, onde as habilidades e o desempenho dos membros da organização são avaliados. Para serem significativos, os planos de recursos humanos têm de considerar o planejamento estratégico e o ambiente externo da organização. (FREEMAN; STONER, 1999, p. 293).

Para que o planejamento seja feito é necessário que os recursos atuais sejam conhecidos e avaliados, conhecer e prever o atendimento de necessidades futuras que possam vir a ser criadas que estão vinculadas com os objetivos e estratégias da organização, pois a “necessidade de recursos humanos (empregados) é o resultado da demanda pelos produtos ou serviços da organização”. (COULTER; ROBBINS, 1998, p. 240).

4 TALENTOS

4.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Para o bom funcionamento da organização é importante equipes de pessoas competentes, bem selecionadas e motivadas, pois não há como pensar em recrutamento apenas para uma função, mas em contribuições a longo prazo que possam contribuir para o desempenho da organização.

O Recrutamento de pessoal tem como objetivo captar recursos humanos por motivos de substituição ou aumento do quadro pessoal. Para isto utiliza várias fontes de recrutamento como: funcionários da própria instituição, banco de dados, indicações, cartazes, universidades, agências de empregos, anúncios jornais, headhunters. Nas palavras de Milkovich (2000, p. 162): “Recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.”

No caso de recrutamento por substituição, Jackson (1976) considera importante que o supervisor se questione se as razões do desligamento do funcionário são falhas do supervisor ou do próprio funcionário, o trabalho é executável ou exige atividades fora da realizada, e ainda, se as recompensas para a atividade a ser realizada são compensatórias para ambas as partes. Apenas respondendo tais perguntas que o supervisor poderá evitar erros que onerem a organização.

Existem dois tipos de recrutamento:

- Recrutamento Interno: prioriza os próprios recursos da instituição. Informando os funcionários sobre as vagas em aberto com as características do cargo a fim de que estes possam se candidatar. As vantagens do recrutamento interno são: agilidade no processo de recrutamento, seleção e admissional, pois não é necessário solicitar documentações, exames admissionais, apenas transferir o individuo de um departamento ou setor. Outras vantagens: não é necessário treinamento introdutório, possibilidade de ascensão ao funcionário podendo resultar em motivação além destes aspectos, os custos são menores do que o processo de recrutamento externo.

Desvantagens do Recrutamento Interno: nem sempre os recursos humanos internos disponíveis são suficientes principalmente quando a organização é de pequeno porte e por isto possui um número pequeno de funcionários, aquele funcionário que for promovido

ou mudar de departamento deixará seu cargo vago, sendo necessário preencher outro cargo, pode haver ressentimento pelos colegas de trabalho que também desejavam a vaga.

- Recrutamento Externo: captação de pessoas no mercado de trabalho (externo à organização). As vantagens do recrutamento externo são: a variedade e quantidade de mão de obra disponível, não há o clima de ressentimento dos funcionários internos de não conseguirem a vaga. As desvantagens são: maior custo do que o recrutamento interno, o processo admissional é mais lento devido a necessidade de solicitação de documentações e exame admissional, é necessário integrar o novo funcionário (missão, política, objetivos etc.).

4.2 SELEÇÃO DE PESSOAL

Atividade que possui como finalidade escolher candidatos recebidos pelo recrutamento à vaga através da análise das características do candidato comparado com as especificações do cargo.

Quando a empresa não está normalmente atenta para o desempenho e conduta de seus empregados, tais situações tendem a perdurar, com crescentes prejuízos de produtividade e graus de insatisfação. Todavia, ainda que os problemas sejam identificados e corrigidos pela transferência ou troca de empregados, eles vão se repetir porque – *sem maior critério de seleção e promoção, especialmente em razão da falta do perfil do cargo* (grifo nosso) -, as decisões estarão novamente sujeitas a erros. (RESENDE, 1991, p.88)

Para Lodi, (1977) o entrevistador aprimora seus conhecimentos quando acompanha o funcionário admitido em avaliações periódicas e participa de entrevistas de desligamento para conhecer as causas da saída do funcionário, dificuldades no trabalho e na empresa, aspectos não satisfatórios de certas funções e razões de insucesso profissional, saber a razão do desligamento do funcionário.

Assim, o entrevistador pode conhecer melhor a organização, pois é necessário um grande conhecimento do cargo a fim de avaliar o candidato quanto aos requisitos a serem preenchidos e poder estar preparado para responder as perguntas do candidato. Seria complicado fazer uma avaliação do candidato antes de saber o que está se avaliando, o perfil procurado.

Para o processo de seleção podem ser utilizados dois tipos de entrevistas:

- Entrevista Estruturada: quando a condução da entrevista já foi previamente planejada seguindo questões padronizadas a serem respondidas pelo candidato. A vantagem desta técnica é a maior facilidade de mensuração dos resultados através de comparação.

- Entrevista Não – Estruturada: não há um padrão ou planejamento a ser seguido, aproveitando a característica de cada candidato, explorando os aspectos mais interessantes, questionar sobre assuntos de interesse ao cargo, produzir efeitos não planejados.

Fases do processo de seleção, segundo Marras (2000):

- Apresentação: primeiro contato entre a organização e o candidato. O entrevistador representa a organização devendo estar atento à primeira impressão da empresa à causar ao candidato à vaga.

- Preparo: processo de tranquilizar o candidato com um clima favorável a fim de que se possa realizar uma análise real sobre suas características, capacidades, conhecimentos e personalidade através da compreensão de suas expectativas e tensão.

- Coleta de dados: é a prospecção de informações sobre o candidato a fim de conhecer sua personalidade e capacitação comparando com o perfil do cargo a ser preenchido.

- Análise comportamental: estudo do comportamento do candidato como por exemplo: sua reação em relação às perguntas, seu tom de voz, atitudes e hesitações no momento da entrevista.

- Concessão de informações: informar ao candidato sobre a empresa e cargo a ser preenchido. Sua missão, expectativas, atividades, perfil do cargo e do superior imediato.

- Aplicação de testes: os testes são geralmente utilizados como complemento da entrevista para avaliar um conhecimento ou prática do trabalho, performance diante de uma situação do dia a dia como por exemplo, resolução de problemas, conhecer características específicas do candidato através de testes de aptidão ou personalidade, ou até mesmo análise da escrita que conclui-se traços da personalidade.

- Análise global: trata-se de uma pesquisa dos dados do candidato com a finalidade de confirmar as informações coletadas na entrevista e testes. Como por exemplo: posição financeira no mercado como Serasa, empresas anteriores que o candidato tenha trabalhado etc.

Assim deve-se somar todas estas informações coletadas com as dos testes e entrevistas a fim de verificar qual candidato se aproxima mais do perfil desejado.

Nas palavras de Jackson (1976, p. 98):

Um ponto relacionado que precisa ser abordado com ênfase é que um candidato pode ser bom demais para o cargo. A escolha de um indivíduo superqualificado para uma função é tão ruim quanto a escolha de um outro, sem qualificações suficientes.

4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Desempenho é o cumprimento de alguma meta ou atribuição. Assim Avaliação de Desempenho é a mensuração do cumprimento das exigências do trabalho pelo funcionário que atinge diretamente a performance da organização.

Assim define Milkovich (2000, p. 98): “O desempenho reflete-se no sucesso da própria organização, e talvez por isso é a característica mais óbvia a ser medida. O desempenho do empregado é fundamental para outras atividades de RH, tais como quem contratar, promover, despedir ou recompensar.”

A avaliação de desempenho pode conter vários objetivos como:

- direcionar treinamentos;
- descobrir novos talentos;
- auxiliar no desenvolvimento dos funcionários;
- conceder incentivos, promoções;
- decidir sobre demissões de maneira justa;
- conhecer pontos fortes e fracos.

Segundo Stoner e Freeman (1999), há quatro formas de avaliação de desempenho:

- Avaliação do subordinado feita pelo superior: é a mais utilizada nas organizações.

- Avaliação do subordinado por um grupo de superiores: é a avaliação feita por um comitê que responde à formulários de avaliação separadamente. É mais eficaz por se apresentar diversos pontos de vista, porém é mais demorado.

- Avaliação de grupo de colegas de trabalho avaliando outro colega. O trabalhador é avaliado separadamente e formalmente por outros trabalhadores pertencentes ao mesmo nível organizacional. É uma forma de avaliação mais praticada em academias militares, difícil de ser encontrada nas empresas como única forma de avaliação.

- Avaliação dos superiores pelos subordinados: Este método de avaliação está cada vez se tornando mais difundido com o objetivo de auxiliar os superiores a melhorar seu desempenho.

Para que a avaliação seja realizada é necessário que os funcionários saibam o que se espera deles (suas responsabilidades e atribuições – descrição de cargo), como será mensurado seu desempenho e ainda caso executem o que lhe é esperado, receberão as recompensas apropriadas.

A avaliação de desempenho pode ser feita através de objetivos estabelecidos dentro de certo prazo. Os objetivos devem ser desafiadores e possíveis de serem alcançáveis a fim de motivar o indivíduo, sejam mensuráveis, específicos e com tempo determinado e ainda que sejam importantes para a organização e o funcionário.

Segue exemplo de Milkovich (2000) para avaliação de desempenho por objetivos:

Um vendedor pode estabelecer uma meta trimestral de 100 visitas a clientes, vender 1.000 unidades de determinado produto e concluir quatro cursos de treinamento. Ao final do período negociado, o avaliador pode constatar que o vendedor realizou 110 visitas, vendeu 900 unidades e concluiu três cursos, e ambos devem então discutir as razões para os desvios havidos. (MILKOVICH, 2000, p. 105)

Ainda pode ser avaliar através do estabelecimento de padrões ideais ou indesejáveis comparando com a performance do funcionário ou da equipe de trabalho. É necessário também a comparação entre funcionários já que empresas não podem promover ou

recompensar a todos considerando a hipótese de um bom desempenho em massa. Como há limites de oportunidades e benefícios, tal comparação se faz necessária.

Outra ferramenta de avaliação é o método denominado 360 graus. O indivíduo é avaliado por várias outras pessoas em que se possui contato como: clientes, fornecedores, subordinado, colegas de trabalho, superiores etc. Esta forma de avaliação tem esta nomenclatura devido à abrangência das várias pessoas envolvidas na avaliação.

Porém, em às vezes, nem sempre a falta do desempenho desejado se dá por ineficiência de habilidade e conhecimento.

Quando você sabe ou suspeita que o indivíduo poderia fazer se realmente tivesse que fazê-lo, é evidente que, com toda certeza, algo além do treinamento está sendo necessário. Em geral, a solução é que se chama de *manejo de desempenho*. Em vez de modificar a capacidade ou os conhecimentos do indivíduo (já que é provável que ele possua a habilidade necessária); você terá que modificar as condições associadas ao desempenho, ou as conseqüências, ou resultados, do mesmo desempenho. Em vez de mudar o que o indivíduo *pode* fazer, mude alguma coisa no ambiente em que ele realiza o trabalho de modo a que este seja mais agradável, menos repulsivo ou menos árduo. (MAGER, 1979, p. 51).

4.4 TREINAMENTO

Quando a capacidade e habilidade do funcionário apresenta carências em relação a capacidade e habilidade exigida pela organização, estas lacunas podem ser preenchidas através do treinamento.

Nas palavras de Milkovich, (2000, p. 338):

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Assim as necessidades de treinamento são definidas através da comparação das competências que devem ser melhoradas em relação aos requisitos da função ocupada. E o

treinamento deve resultar em uma melhor performance da organização, sendo que o custo do treinamento não seja superior à melhoria alcançada.

Esse conjunto de carências provoca uma ineficiência indesejada pela organização e se origina no próprio recrutamento e seleção dos trabalhadores. É óbvio que a área de recrutamento e seleção objetiva prioritariamente a admissão de empregados que tenham preferencialmente todas as condições cognitivas e técnicas de exercer as suas funções. Todavia, isso nem sempre é possível. (MARRAS, 2000, p.152).

O processo de treinamento tanto é necessário quando já há conseqüências negativas pela falta de competência e capacitação ou ainda, quando se prevê problemas e mudanças que irão exigir novos conhecimentos e habilidades.

Há quatro métodos para verificar as necessidades de treinamento:

1. Avaliação de desempenho. O trabalho de cada empregado é comparado aos padrões de desempenho ou aos objetivos estabelecidos para este trabalho.
2. Análise de requisitos do trabalho. As habilidades ou os conhecimentos especificados na descrição apropriada do trabalho são examinados, e aqueles empregados que não têm as habilidades ou os conhecimentos necessários tornam-se candidatos a um programa de treinamento.
3. Análise organizacional. A eficácia da organização e o seu sucesso em alcançar os seus objetivos são analisados para determinar onde existem diferenças. Por exemplo, os membros de um departamento com alta taxa de rotatividade ou com uma história de baixo desempenho podem precisar de treinamento adicional.
4. Pesquisa de recursos humanos. Pede-se aos gerentes e aos não-gerentes que descrevam os problemas pelos quais estão passando no trabalho, e que ações acham necessárias para resolvê-los. (FREEMAN, STONER, 1999, p. 286).

Para que o treinamento atinja seus objetivos, segundo Milkovich (2000) é importante o envolvimento do funcionário que está sendo treinado a fim de aumentar a motivação e a responsabilidade em relação ao sucesso do treinamento. Outro fator importante é o envolvimento dos superiores para demonstrar apoio e encorajamento aos funcionários para que estes coloquem o que aprenderam em prática.

5 CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é o que orienta o comportamento dos membros de uma organização, difundindo-a para outros participantes do grupo.

Uma cultura se forma de maneira consensual, na medida em que os membros de um grupo encontram uma resposta adequada ao padrão do grupo a que pertence e, em aceitando essa solução, passa não só a adotá-la, mas principalmente a difundi-la para os demais membros como o 'padrão ideal' para obter a resposta desejada naquele particular. (MOTTA, 2000, p.290).

Segundo Chiavenato (2005) a cultura organizacional é composta de três níveis:

Artefatos: constituem o primeiro nível da cultura sendo visível e perceptível.

São produtos, comportamentos, símbolos, histórias, cerimônias ou eventos, o que as pessoas conversam, consideram importantes.

Valores Compartilhados: valores que determinam os motivos que dirigem suas ações das pessoas que fazem parte da organização. São justificativas aceitas por todos os membros. Pertencem ao segundo nível da cultura.

Pressuposições básicas: são sentimentos, crenças, pressuposições que os membros da organização acreditam. Fazem parte do terceiro nível, o mais oculto e íntimo.

A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. Aliás, as culturas organizacionais gritam de tão diversas que são quando ocorrem fusões, aquisições ou incorporações de empresas, sob o fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser. Reagem também quando, sob o aguilhão da concorrência, irrompe a necessidade inadiável de inovar a tecnologia, de alterar a forma de gerir, de adotar nova postura moral, de mudar o processo produtivo. Nesta hora, um "choque cultural" acontece e seu refluxo desorienta os agentes, podendo paralisar o dia-a-dia das atividades. Explodem então agudas resistências, feito fraturas expostas, pondo a nu os padrões culturais que os anos cristalizaram. (SROUR, 1998, p. 175)

Para Daft (1999) a cultura organizacional pode ser estudada em duas situações:

- Nível superficial: aspectos visíveis, como por exemplo: forma de vestir, formas de comportamento, lay out, organização que podem ser verificados através da observação dos indivíduos que compõem a organização.

- Nível de maior profundidade: aspectos invisíveis, como: valores, forma de explicar e justificar as ações tomadas pelos membros do grupo etc.

Ainda de acordo com estes autores, um grande influenciador da cultura interna organizacional é o ambiente externo. A cultura organizacional deve ser compatível com as necessidades colocadas pelo ambiente exemplifica-se: se o ambiente externo requer padrões de serviços exigentes, a cultura organizacional deve pregar a alta qualidade na prestação de serviço.

De acordo com Robbins e Coulter(1998, p. 48) a análise da cultura organizacional pode ser fundamentada em 10 características:

1. *Identidade do membro*. O grau com que os empregados se identificam como a organização como um todo, e não com o seu tipo de trabalho ou especialidade profissional
2. *Ênfase no grupo*. O grau com que as atividades de trabalho são organizadas em torno de grupos em vez de indivíduos
3. *Foco nas pessoas*. O grau com que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados em pessoas da organização
4. *Integração das unidades*. O grau com que as unidades da organização são estimuladas a operar de uma maneira coordenada ou interdependente
5. *Controle*. O grau com que regras, regulamentos e supervisão direta são usados para inspecionar e controlar o comportamento dos empregados
6. *Tolerância a risco*. O grau com que os empregados são incentivados a ser agressivos, inovadores e propensos a risco
7. *Critério de recompensa*. O grau com que recompensas como aumento de salário e promoções são distribuídos por critérios de *desempenho* do empregado em contraste com tempo de casa, favoritismo e outros fatores não-ligados ao *desempenho*.
8. *Tolerância a conflito*. O grau com que os empregados são estimulados a expressar conflitos e críticas abertamente
9. *Orientação meios-fins*. O grau com que a administração enfatiza resultados ou efeitos em detrimento de técnicas e processos usados para alcançar aqueles resultados
10. *Foco em sistemas abertos*. O grau com que a organização monitora e responde a mudanças no ambiente externo.

Para Robins e Coulter (1998), a cultura organizacional provém da visão de seus fundadores e são classificadas como fortes e fracas. Culturas fortes são aquelas que seus valores são respeitos e compartilhados por todos os membros do grupo, possuem uma maior

influência no comportamento dos funcionários do que as culturas organizacionais fracas. As culturas fracas não é claro o que é bom ou mal comportamento do funcionário, ou o que é importante ou não. A classificação da cultura organizacional em forte, fraca ou moderada depende do tempo de existência da organização, seu respectivo tamanho ou ainda o grau de rotatividade dos trabalhadores.

Ainda nas palavras de Chiavenato:

O importante, porém, é salientar que o executivo pode não ter muitas condições pessoais de intervir e de modificar a cultura organizacional de sua empresa. Todavia, quase sempre ele tem plenas condições de alterar e melhorar o clima organizacional de seu departamento ou da sua equipe de trabalho, seja intervindo nos elementos que o compõem, seja atuando nas variáveis dependentes que produzem resultados na organização. (CHIAVENATO, 2005, p. 55).

5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima organizacional é composto pelos aspectos da organização que motivam os seus integrantes pode se referir a um setor, departamento ou mesmo uma organização inteira. O clima organizacional possui forte influência na motivação e satisfação no trabalho e no desempenho dos indivíduos. Nas palavras de Srouf (1998, p. 176): “Corresponde a um corte sincrônico ou a um flagrante fotográfico, condensa a somatória de opiniões e de percepções conscientes dos membros, traduz as tensões e os anseios do pessoal – o ‘moral da tropa’, o ânimo presente”.

Os fatores que influenciam o clima são: a estrutura organizacional, a equipe, treinamento, lideranças, cultura organizacional, oportunidades de participação, reconhecimento, incentivos e recompensas.

O clima organizacional pode resultar em bom desempenho, produtividade, qualidade, eficácia, eficiência, competitividade, inovação ou insatisfação, alienação, frustração, rejeição, frieza.

5.3 LIDERANÇA

Liderança é o processo de influenciar pessoas com o intuito de atingir metas, objetivos.

2.2.1 PODER

A definição de poder está vinculada à influência. Segundo Daft (1999) há as seguintes formas para que o líder possa influenciar o comportamento e ações dos membros dos grupos para atingir os objetivos:

Poder do cargo: são formas de poderes que provém da própria organização.

- Poder Legítimo: este poder provém da própria autoridade pertencente ao cargo ocupado pelo indivíduo, da posição ocupada na hierarquia da organização.

- Poder de Recompensa: direito de conceder gratificações e recompensas aos subordinados. Caracteriza-se em conceder situações ou coisas que são valorizadas pelos funcionários como: respeito, aumento de salário, promoções, turnos preferidos etc.

- Poder de Coerção: refere-se à autoridade de punir os funcionários. Advém do medo das reações negativas que podem ocorrer quando o comportamento e/ou as tarefas esperadas não são executadas. Exemplos de punição: suspensão, advertência, demissão, tarefas consideradas desagradáveis pelo funcionário.

Poder pessoal: são formas de poder que deve-se ao respeito, admiração que os subordinados para com o líder.

- Poder de especialista: deve-se ao conhecimento, especialidade do líder que faz com que os subordinados o respeitem suas idéias e orientações quanto as tarefas.

- Poder de referência: este tipo de poder baseia-se nas características pessoais do líder que é admirado e respeitado pelos seus subordinados.

5.3.1 TEORIAS BASEADAS NOS TRAÇOS

As primeiras pesquisas sobre liderança se basearam em descobrir as características e qualidades que os líderes tinham em comum a fim de conseguir selecionar estas pessoas para trabalharem nas organizações.

Traços são as características pessoais que distinguem um líder, como inteligência, valores e aparência. Foi feita uma pesquisa que estudou líderes que tinham conseguido um grande nível de importância e por isso ficou conhecida como a abordagem do *grande homem*. A idéia era relativamente simples: descobrir o que tornou essas pessoas importantes e selecionar

futuros líderes que já exibiram os mesmos traços ou poderiam ser treinados para desenvolvê-los. (DAFT, 1999, p.300).

Porém de acordo com as pesquisas realizadas, as evidências apontam que os indivíduos que se diferenciam como líderes não possuem características comuns entre si que os possam diferenciar das pessoas que não são consideradas líderes.

Como não havia sido encontradas características de distinção entre os líderes, iniciou-se pesquisas referentes ao comportamento dos líderes. Nas palavras de Stoner e Freeman (1999, p. 346) “[...] ao invés de tentar descobrir o que os líderes eficazes *eram*, os pesquisadores tentaram determinar o que os líderes eficazes *faziam* – como delegavam tarefas, como se comunicavam com os subordinados e tentavam motivá-los. [...]”

Desta forma, a liderança pode se caracterizar como uma habilidade que pode ser treinada e desenvolvida, pois o comportamento pode ser aprendido o que difere da característica que é algo intrínseco pessoal – a pessoa nasce com tal qualidade.

5.3.2 ABORDAGENS COMPORTAMENTAIS

5.3.2.1 ESTUDOS DA UNIVERSIDADE DE IOWA – KURT LEWIN

As primeiras pesquisas que estudavam o comportamento da liderança foram realizadas por Kurt Lewin na Universidade de Iowa. Foram definidos dois tipos de comportamento de liderança:

- Líderes democráticos: são líderes que permitem e incentivam a participação dos subordinados em tomadas de decisão, treina os funcionários através de feedback, delega autoridade para outros, descentralizador.
- Líderes autocráticos: são líderes centralizadores de autoridade, que determinam as formas de trabalho, limita a participação dos funcionários, utiliza métodos de recompensa, punição e autoridade.

Segundo Daft (1999), o estudo de Lewin indicou o desempenho da liderança autocrática apenas se mantinha com a presença do líder que supervisionava o desempenho dos funcionários. Diferentemente da democrática que quase sempre mantinha o mesmo desempenho com a ausência do líder. A satisfação dos funcionários era mais alta na liderança

democrática enquanto os trabalhadores participantes do outro grupo se encontravam insatisfeitos com a liderança autocrática, supervisão cerrada e pressão.

Segundo Stoner e Freeman (1999), Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt criaram uma escala contínua de comportamento desde à liderança autocrática até o comportamento centrado no subordinado – liderança democrática e definiram três fatores que influenciavam na escolha do comportamento de liderança :

- Força presente em si mesmo: se trata de influências ocasionadas por experiências passadas, conhecimentos, valores e ideologias, sentimento em relação à alternativa escolhida.

- Força presente nos subordinados: é a disposição dos funcionários em relação ao comprometimento e assumir responsabilidades. O líder pode permitir maior participação quando os funcionários demonstram almejar independência, autonomia, responsabilidade para tomar decisões, tem capacidade e experiência suficiente para a resolução de problemas e apresentam uma identificação com os objetivos da instituição. Na ausência destas condições, o líder pode ser mais autoritário, ou seja, mais centralizador e controlador até que os subordinados apresentem condições para que possam participar mais efetivamente das decisões.

- Força presente na situação: fatores que podem afetar as ações dos subordinados em relação à autoridade como: preferência da própria instituição, características peculiares do grupo de trabalho, período de execução das atividades, cultura organizacional ou ainda fatores do próprio ambiente. Por exemplo: grupo que possui facilidade de trabalhar em equipe pode dar resultado melhor ao estilo democrático – participativo e descentralizador do que o estilo autocrático. Caso o grupo de trabalho for grande, há dificuldades de utilizar a forma de liderança mais participativa.

5.3.2.2 ESTUDOS DA UNIVERSIDADE DE OHIO

De acordo com Daft (1999), foram realizadas pesquisas na Ohio State University que analisaram o resultado de dois tipos de comportamento de liderança denominados:

- Consideração: é o nível de preocupação com os funcionários, é o respeito das suas opiniões e sentimentos. Líderes que apresentam o comportamento de consideração são: atenciosos, comunicativos, se preocupam com o bem estar dos trabalhadores e incentivam atividades em grupo.

- Estrutura de iniciação: é a dimensão da orientação sobre as tarefas e direção das atividades de trabalho dos subordinados dados pelo líder para que as metas organizacionais sejam atingidas. Os líderes que possuem este estilo de liderança orientam as ações dos funcionários, priorizam o planejamento e cumprimento de prazos e determinam planos claros de trabalho.

Os resultados das pesquisas indicaram que os líderes que apresentavam alto nível de consideração possuíam menor rotatividade de mão de obra e os funcionários apresentavam maior satisfação no trabalho, e inversamente com os líderes de baixo nível de consideração e alto nível de estrutura de iniciação.

Porém as pesquisas mostraram também que “a avaliação que os empregados faziam sobre a eficácia dos líderes não dependia tanto do *estilo* particular do líder quanto da *situação* em que o estilo era o usado.” (FREEMAN; STONER, 1999, p. 348).

5.3.2.3 ESTUDOS DA UNIVERSIDADE DE MICHIGAN

Os pesquisadores da Universidade de Michigan distinguiram dois tipos de liderança também:

- Líderes centrados na produção: caracterizavam-se pela imposição de padrões rígidos de trabalho, detalhamento das tarefas, forte supervisão, priorizavam o custo baixo e eficiência da produção.

- Líderes centrados no funcionário: incentivavam a participação dos trabalhadores, transpareciam respeito e confiança pelos subordinados.

As pesquisas da Universidade de Michigan demonstraram que a liderança centrada no funcionário era mais produtiva.

As conclusões dos pesquisadores de Michigan favoreceram fortemente os líderes orientados para os empregados. Estes eram associados com a alta produtividade do grupo e uma maior satisfação no trabalho. Os líderes orientados para a produção estavam associados a uma baixa produtividade do grupo e a uma satisfação dos empregados mais baixa também. (COULTER; ROBBINS, 1996, p. 363).

5.3.2.4 GRADE/ GRID GERENCIAL

A Grade Gerencial foi desenvolvida por Robert Blake and Jane Mouton utilizando os comportamentos de liderança identificados nas pesquisas da Universidade de Ohio e da Universidade de Michigan para “medir a preocupação relativa do administrador com relação às pessoas e à produção”. (FREEMAN; STONER 1999, 348).

A Grade ou Grid Gerencial consiste em um diagrama que constem uma escala de 1 à 9 pontos. Sendo que a escala de 9 é a mais alta, e 1, a mais baixa. E assim foram classificados cinco estilos de liderança mais importantes:

- Empobrecida – localização no diagrama: 1.1 = pouca preocupação com os indivíduos e com a produtividade e tarefas. O líder aplica poucos esforços para a execução do trabalho, abdica da sua função de liderança.

- Clube de campo – localização no diagrama: 1.9 = alta preocupação com as pessoas e baixa ênfase na produção. O líder preocupa-se mais com a consideração e suporte à equipe de trabalho do que com a execução eficaz das atividades do trabalho.

- Meio do caminho ou meio termo – localização no diagrama: 5,5 = a preocupação com as pessoas e a produtividade se encontram em níveis iguais. Mantém a eficácia das tarefas e preocupação com os trabalhadores.

- Tarefa ou autoridade – localização no diagrama: 9.1 = ênfase na produção e pouca preocupação com as pessoas. As condições de trabalho são organizadas de maneira que as pessoas tenham pouca interferência na produtividade, há pouca preocupação com o desenvolvimento dos subordinados e concentração nas atividades.

- Equipe – localização no diagrama: 9.9 = alta preocupação com os subordinados e com a produtividade da organização. O líder trabalha como um facilitador e os trabalhadores são comprometidos com os objetivos da empresa. Os autores do diagrama da Grade Gerencial acreditavam que este seria o modelo de liderança mais eficiente, que traria mais benefícios em comparação aos outros.

Os estudos sobre os comportamentos dos líderes “tiveram muito pouco sucesso na identificação de relacionamentos compatíveis entre padrões de comportamento de liderança e um desempenho de um grupo bem-sucedido”. (COULTER; ROBBINS, 1999, p. 364). Assim, estudos foram realizados posteriormente a fim de pesquisar as circunstâncias que poderiam influenciar o estilo de liderança adotado.

5.3.3 ABORDAGENS CONTINGENCIAIS

Com os estudos dos traços e comportamentos concluiu-se que várias variáveis influenciavam em uma liderança eficaz. Assim surgiu a abordagem contingencial.

Tornou-se cada vez mais claro para aqueles que estudavam a liderança que era necessário algo mais complexo do que isolar alguns traços ou comportamentos preferenciais do líder para prever seu sucesso. O fracasso em atingir resultados coerentes levou a um novo foco nas influências situacionais. (COULTER; ROBBINS, 1999, p. 364).

5.3.3.1 TEORIA DE FIEDLER

O modelo de contingência desenvolvido por Fred E. Fiedler apresenta que o estilo de liderança mais adequado depende da situação em que se encontra. Fiedler compara os estilos de liderança já analisados anteriormente, a liderança voltada para a tarefa e a liderança voltada para os subordinados.

Como os estilos são relativamente inflexíveis, e como nenhum estilo é apropriado para todas as situações, o desempenho eficaz de grupo só pode ser alcançado fazendo o administrador se adaptar à situação ou mudando a situação para que se adapte ao administrador. Por exemplo: um administrador comparativamente autoritário pode ser selecionado para ocupar um posto que exija um líder mais direcionador; ou um trabalho pode ser modificado para dar a um administrador autoritário mais autoridade formal sobre os subordinados. (FREEMAN; STONER, 1999, p.352).

Para medir o estilo do líder, Fiedler desenvolveu o questionário do Companheiro (ou Colega) de Trabalho Menos Preferido (CTMP). Tratava-se de perguntas que tinham como objetivo descrever o colega de trabalho que as pessoas possuíam menos afinidade. Caso a pessoa descrita tivesse pontos positivos, o indivíduo que respondeu o questionário pertencia ao estilo de liderança voltada para os subordinados. Caso a descrição fosse negativa, o indivíduo que respondeu ao questionário era voltado para a liderança que enfatizava a tarefa, a produtividade.

O estilo de liderança foi medido por um questionário conhecido como escala do colega de trabalho menos preferido (LPC). A escala LPC tem um grupo de 16 adjetivos bipolares em uma escala de oito pontos. [...] Se o líder descreve

o colega de trabalho menos preferido usando conceitos positivos, ele é considerado um orientado para o relacionamento, isto é, um líder que se preocupa com os sentimentos das pessoas e é sensível a eles. Ao contrário, se um líder usa conceitos negativos para descrever o colega de trabalho menos preferido, ele é considerado como “orientado para a tarefa”, isto é, um líder que vê as outras pessoas em termos negativos e dá mais valor às atividades da tarefa do que as pessoas. (DAFT, 1999, p. 303).

Após da avaliação do estilo de liderança, Fiedler estabeleceu três tipos de fatores situacionais que podem influenciar a performance da liderança:

- Relações membro-líder: grau de respeito e aceitação do líder pelo grupo a ser liderado. Quando há respeito e confiança, as relações são conceituadas como positivas. Quando não há a presença destes fatores, a relação é considerada ruim, pois necessita de ordens para ser respeitado e as atividades necessárias sejam realizadas.

- Estrutura da tarefa: grau de definição das tarefas a serem realizadas pelo grupo através de formalização, procedimentos e objetivos. O conhecimento dos membros do grupo sobre os seus papéis dentro da organização. Quando a estrutura das atividades é clara, estruturada e bem definida é classificada como alta. Quando mal definida, desestruturada e confusas, baixas.

- Poder do cargo: nível de autoridade que o líder possui em relação aos subordinados. Quando o líder tem autoridade de contratar, demitir, punir, recompensar os subordinados, o poder do cargo é considerado elevado, quando há pouca autoridade, é considerado fraco.

Quando os fatores são altos, positivos ou ainda elevados são considerados favoráveis à liderança, quando são ruins, baixos ou fracos, são desfavoráveis.

Segundo Robbins e Coulter (1999) através da combinação destes três fatores, oito situações possíveis que podem ser encontradas foram definidas e classificadas em muito favoráveis, moderadamente favoráveis ou muito desfavoráveis para o líder. Fiedler concluiu que a liderança orientada pela tarefa obtinha um melhor resultado em situações muito favoráveis. Já os líderes preocupados com os subordinados apresentavam melhor desempenho em situações moderadamente favoráveis.

Nas palavras de Stoner e Freeman (1999, p. 353): “O modelo de Fiedler, então sugere que um acerto apropriado do estilo do líder (medido pela avaliação CTMP) com a situação (como determinada pela interação dessas três variáveis) leve ao desempenho

administrativo eficaz”. Pois, Fidler considerava o estilo de liderança imutável, devendo o líder encontrar uma situação e organização que se identifica com seu estilo de liderança ou modificar a situação para que se ajuste ao seu estilo.

5.3.3.2 TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD

Os estudos de Paul Hersey e Kenneth Blanchard voltaram-se para os subordinados. Para Hersey e Blanchard o estilo mais adequado de liderança depende da maturidade dos seguidores.

Na concepção destes pesquisadores, maturidade “é a capacidade das pessoas de assumir a responsabilidade pela direção do seu próprio comportamento”. (COULTER; ROBBINS 1999, p. 366).

Os subordinados que apresentam baixa maturidade por falta de habilidade, treinamento, capacitação ou insegurança devem ser liderados de forma diferenciada em relação àqueles que conseguem assumir mais responsabilidades e apresentam comprometimento.

Para Daft (1999), o líder deve avaliar os subordinados. Se eles possuírem baixo nível de maturidade, a liderança deverá ser mais autoritária, voltada para a tarefa determinando detalhadamente o que, quando e como deve ser realizada cada atividade. Já os subordinados que apresentarem maior maturidade, o líder deverá determinar metas e autoridade suficiente para que as atividades sejam desenvolvidas adequadamente.

5.3.3.3 TEORIA CAMINHO-OBJETIVO/META

Nos estudos da teoria do caminho-objetivo a liderança deve auxiliar e esclarecer aos subordinados a forma de atingirem as metas organizacionais a fim de receberem recompensas.

Sua essência é de que o trabalho do líder é ajudar seus seguidores a atingirem suas metas e fornecer a direção necessária e/ou apoio para assegurar que suas metas sejam compatíveis com os objetivos gerais do grupo ou da organização. O termo “caminho-objetivo” deriva da crença de que os líderes eficazes tornam o caminho mais claro para ajudar seus seguidores a saírem de onde estão para alcançarem seus objetivos de trabalho e fazerem com que a jornada ao longo do caminho seja mais fácil,

reduzindo as barreiras e as armadilhas. (COULTER; ROBBINS, 1999, p. 368).

Robert House, nos estudos que chegaram à Teoria do Caminho – Objetivo identificou quatro classificações de comportamento de liderança:

- Liderança de apoio: o líder demonstra preocupação com as necessidades, opiniões e bem estar dos seus subordinados. É incentivado o espírito de equipe tendo abertura para comunicação e um relação amigável.
- Liderança diretiva: o líder comunica claramente e objetivamente aos trabalhadores o que deve ser feito e orienta especificamente sobre os procedimentos de execução de cada atividade. O líder deve fazer planos, programas, estabelecer objetivos e modelos de comportamento.
- Liderança participativa: o líder consulta e interessa pelas opiniões dos membros do grupo para tomar decisões, reunindo-se com os subordinados a fim de estimular que eles dêem suas opiniões.
- Liderança voltada para a realização: o líder estabelece metas claras, objetivas e desafiadoras para seu grupo, orientando – os para que atinjam os objetivos.

De acordo com Robbins e Coulter (1999, p.368) “Em contraste com a visão de Fiedler do comportamento de um líder, House supõe que os líderes são flexíveis. A teoria caminho-objetivo implica que o mesmo líder pode adotar qualquer um desses estilos de liderança dependendo da situação.”

A Teoria Caminho-Objetivo propõe que há dois tipos de fatores que influenciam no estilo de liderança aplicada:

- Variável do Ambiente: são fatores que não podem ser controlados como: natureza das atividades dos subordinados, a autoridade formal da organização e o grupo de trabalho. Por exemplo: no caso de atividades bem estruturadas ou simples, uma liderança direcionadora pode parecer excessiva podendo causar efeitos negativos na relação entre o grupo e o líder.
- Variável dos subordinados: são características pessoais dos subordinados que afetam a forma de liderança como: o que pensam sobre seu comportamento e sua capacidade, controle e capacidade. Por exemplo: quando os subordinados que se sentem inseguros quanto

à execução das tarefas, podem preferir um líder direcionador que os instrua como devem prosseguir para que conduzam o desenvolvimento da atividade de maneira correta. Caso os subordinados se sintam e considerem-se capacitados para a execução de uma tarefa, a liderança direcionadora pode ser negativa como se o líder não confiasse na capacidade do indivíduo.

5.3.4 NOVAS ABORDAGENS DE LIDERANÇA

5.3.4.1 LIDERANÇA CARISMÁTICA

A Liderança carismática é caracterizada por líderes que possuem certas características em comum: têm objetivo idealizado, são confiantes, são positivos, apresentam alto compromisso para atingir a meta desejada, confiam nos seus subordinados. Segundo Daft, (1999, p. 309) “Os líderes carismáticos fazem os subordinados terem consciência sobre novos resultados e os motivam a transcender seus próprios interesses para a causa do departamento ou da organização”.

Assim os líderes carismáticos conseguem um melhor desempenho e satisfação dos membros do grupo. Esta liderança é indicada em situações que mudanças organizacionais devam ser implantadas.

Para Robbins e Coulter (1999, p. 372) assim que a fase das mudanças terminam, o líder carismático pode trazer transtornos para organização devido à sua característica de excesso de auto-confiança, ele sempre acredita que está correto e não possui a capacidade de ouvir opiniões de outras pessoas.

5.3.4.2 LIDERANÇA TRANSACIONAL

Os líderes transacionais são aqueles que determinam os procedimentos que devem ser executados para que os funcionários consigam atingir seus próprios objetivos e os objetivos da organização através do esclarecimento das funções e tarefas dos trabalhadores. Auxiliam na auto-confiança dos subordinados para o alcance das metas.

Os líderes transacionais excedem as funções administrativas. Eles são dedicados, tolerantes e justos. Têm orgulho de manter as coisas funcionando

suave e eficientemente. Os líderes transacionais freqüentemente enfatizam os aspectos impessoais do desempenho, tais como planos, programações e orçamentos. Eles têm um senso de compromisso com a organização e ajustam-se às normas e valores organizacionais. (DAFT, 1991, p.309)

6 METODOLOGIA

Esta pesquisa iniciou-se com um levantamento bibliográfico (para a fundamentação teórica) e foi complementada pela utilização de entrevistas e observações como instrumentos de coleta de dados empíricos. O levantamento bibliográfico constituiu-se de leitura, análise e fichamento de livros selecionados sobre a definição e história do surgimento dos Recursos Humanos na Administração e suas respectivas funções para melhor compreensão dos resultados obtidos nas observações e entrevistas realizadas com os membros da organização.

Foi possível registrar algumas observações sobre os comportamentos e atitudes dos membros da organização frente a alguns problemas e situações enfrentados pela empresa.

A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante [...] no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. (LAKATTOS; MARCONI, 2003, p.191).

Por se tratar de um estudo da área de Recursos Humanos de uma organização fez com que houvesse a necessidade de empregar o recurso de entrevistas para coletá-los, pois este método é adequado ao objeto desta pesquisa já que “[...] possibilita que os dados sejam analisados quantitativa e qualitativamente [...] e se constitui como técnica muito eficiente para a obtenção de dados referentes ao comportamento humano.” (PÁDUA, 2003, p.63).

Entre os diversos tipos de entrevistas possíveis optou-se pela entrevista semi-estruturada, baseada em um grupo de questões voltadas para as informações procuradas. Segundo Pádua(2003, p.67), esse tipo de entrevista permite simultaneamente a extrapolação das perguntas através de comentários sobre o assunto que vão surgindo na aplicação desse recurso. Em suas palavras:

O pesquisador organiza um conjunto de questões sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal. (2003, p. 67).

A entrevista foi um procedimento conveniente de coleta de dados e informações, pois pode ser realizada com pessoas de qualquer nível de escolaridade e instrução como os motoristas e o auxiliar de serviços gerais que provavelmente poderiam apresentar dificuldades caso tivessem que responder a um questionário. A entrevista também se caracteriza como um método flexível, permitindo conseguir outras informações relevantes para este trabalho.

Ao realizar as entrevistas procurou-se apresentar as questões de maneira clara e objetiva a fim de que não houvesse equívocos na compreensão das perguntas, pois uma boa comunicação é imprescindível na realização da entrevista.

A organização possui 16 funcionários, porém apenas foram entrevistados 10 sendo pelo menos um componente de cada setor. As dificuldades enfrentadas foram: a inexistência de um local apropriado para maior comodidade dos funcionários, receio de as respostas resultassem em repreensão e a quantidade das perguntas e entrevistados tornando o processo demorado na coleta de informações.

Devido à natureza da pesquisa, a análise das respostas foi feita por assunto e não por cada pergunta para uma compreensão holística da perspectiva dos funcionários e do Diretor.

Embasando-se no objeto de pesquisa e na fundamentação teórica adquirida no levantamento bibliográfico, a entrevista com os funcionários constituiu-se basicamente nas seguintes questões:

- a) *Qual sua idade?*
- b) *Qual sua escolaridade?*
- c) *Quanto tempo você trabalha nesta empresa?*

As perguntas a, b e c têm o objetivo de conhecer a cultura organizacional da instituição, o grau de instrução dos funcionários, a faixa etária, se há alta rotatividade ou funcionários antigos.

- d) *Qual o seu cargo? A qual cargo você é subordinado?*
- e) *Quais são as suas responsabilidades e funções?*
- f) *Existe alguma política de benefícios ou remuneração variável concedida pela empresa?*

As questões d, e, f, g visam saber se as atribuições dos cargos estão bem claras para os funcionários, se existe descrição de cargos e políticas de remuneração.

- g) Como você avalia a divisão de tarefas e responsabilidades do seu setor?*
- h) Como você considera as oportunidades de crescimento profissional oferecidas?*
- i) Como você considera a cooperação entre os funcionários da empresa? Os funcionários são comprometidos pela empresa?*
- j) Como você considera as condições de trabalho oferecidas pela empresa?*

Os itens g, h, i e j fazem parte da coleta de informações sobre o clima organizacional. Sobre fatores e itens que podem contribuir para a satisfação do funcionário em relação à organizacional como: oportunidades de ascensão, inter- relacionamento com os funcionários, as condições de trabalho para a execução de suas atividades etc.

- k) Como você é avaliado por seu supervisor?*
- l) Como você foi recrutado e selecionado para trabalhar aqui?*
- m) Por quem você foi entrevistado?*
- n) O que você acha sobre o treinamento oferecido pela empresa?*

As perguntas de k à letra n devem verificar o método de avaliação de desempenho aplicado pela empresa, a forma de recrutamento e seleção, se há um departamento ou pessoa responsável por estas atividades, se há treinamento e em que circunstância é feito e como é realizado.

- o) Como você avalia sua chefia imediata quanto a coordenação de pessoas e delegação de tarefas?*
- p) Como está sua motivação e seu entusiasmo para o trabalho na empresa? O que você acha que deve modificar nas práticas de Recursos Humanos?*
- q) Ao fazer um bom trabalho, você é reconhecido e valorizado pela empresa?*

Estas três questões restantes são relevantes para verificar a liderança exercida, clima organizacional quanto a reconhecimento e valorização sob a concepção do funcionário e motivação. E o que pode ser melhorado nas práticas de Recursos Humanos.

Além do levantamento realizado com os funcionários, também foi realizada a entrevista com o Diretor da organização, a entrevista foi conduzida de acordo com as questões abaixo:

- a) Qual sua formação?*
- b) Quais são as responsabilidades que acredita ser suas?*
- c) Como você avalia a interação dos funcionários?*
- d) Você acredita que os funcionários são comprometidos com sua empresa? Por quê?*

- e) *Você acredita que os funcionários se encontram motivados?*
- f) *Como você avalia sua forma de liderar?*

As perguntas de a à f têm o objetivo de conhecer qual é a concepção que o Diretor possui sobre o clima da organização, sua forma de liderança.

- g) *Existe um manual de instrução ao funcionário? Eles recebem um treinamento ou integração ao entrarem na empresa?*
- h) *Há descrição de cargo?*
- i) *Como os funcionários são avaliados?*
- j) *Existe um planejamento de RH?*
- k) *Existe alguma política de remuneração?*
- l) *Existe um plano de carreira para os funcionários?*
- m) *O que você acha que poderia modificar nas práticas de Recursos Humanos?*

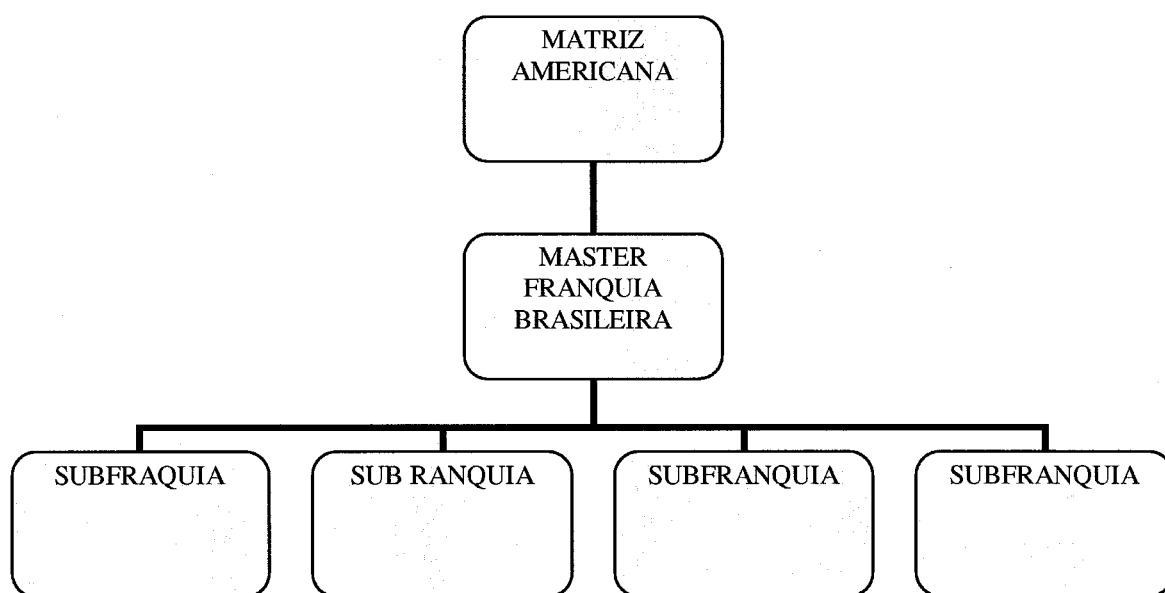
As questões da letra h à letra n visam verificar sob a visão do gestor quais são as práticas de recursos humanos existentes e como são aplicadas: como treinamento, avaliação de desempenho, planejamento de recursos humanos, plano de carreira, descrição de cargo e sua opinião do que poderia ser feito para melhorar.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A organização estudada possui sete anos de existência e representa uma locadora de veículos americana. Esta organização representa a máster franquía brasileira, isto significa que além das suas atividades operacionais de uma locadora de carros, ela é responsável pela divulgação e expansão da marca no território brasileiro através de franquias.

Como máster franquía além da expansão da marca no território brasileiro, tem como responsabilidade, garantir que os serviços e as lojas estejam no padrão solicitado pela matriz, dar suporte aos franqueados, cuidar da divulgação da marca. E também os serviços de locação de carros para pessoa física e terceirização de frota para pessoas jurídicas.

A hierarquia funciona da seguinte forma:

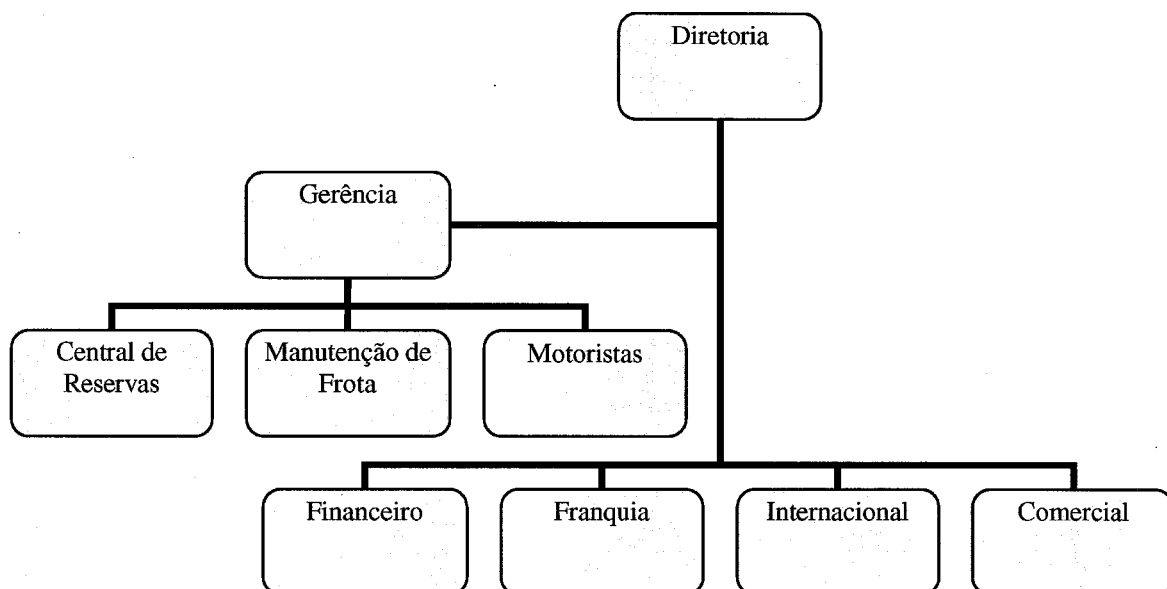


Atualmente no Brasil, a marca se encontra em cinco Estados Brasileiros e segundo o Diretor, até 2010, há planos para que esteja em todos os Estados. A Central Nacional e Internacional de Reservas funciona na Máster Franquia, portanto recebem e distribuem reservas para todas as lojas através do 0800 e pelas reservas geradas pelo site tanto nacional como internacional.

As reservas internacionais são recebidas através do sistema americano, são processadas pela Máster Franquia e lançadas no software brasileiro, pois não há uma interface

entre os dois sistemas. Além das reservas geradas pela própria marca internacionalmente, há parcerias com portais americanos e ingleses que também geram reservas para o Brasil.

Não existe um organograma formal nesta organização, porém, de acordo com as entrevistas, os setores se organizam da seguinte forma:



De acordo com as entrevistas realizadas, os setores possuem as seguintes funções:

GERÊNCIA: responsável em orientar os atendentes em caso de avarias nos veículos, o valor a ser cobrado do cliente, responsável pela Central de Reservas, responsável pela coordenação das atividades dos motoristas, auxiliar dos serviços gerais e manutenção de frota, conferência dos contratos abertos e fechados e das cobranças efetuadas referente aos respectivos contratos, controle dos preços e disponibilidades de veículos no site nacional.

Porém, segundo o Gerente, muitas vezes, a Central de Reservas, os motoristas e a Manutenção de Frota sofrem intervenções da Diretoria, informação compatível com as entrevistas realizadas com o supervisor de frota e do auxiliar de serviços gerais que ficaram em dúvida sobre a quem eram subordinados, se era ao Diretor ou ao Gerente.

FINANCEIRO: responsável pela entrada e saída de dinheiro, contas a pagar, contas a receber, recolhimento de taxas referente aos veículos, cobranças de multas dos clientes, representação das multas no Detran. A contabilidade é realizada por uma empresa terceirizada.

FRANQUIA: atendimento aos franqueados. A pessoa responsável teve dificuldades de explicar suas funções. O diretor apenas disse que este cargo é responsável em

atender aos franqueados e resolver qualquer problema que este venham a ter e necessitarem do suporte da Máster Franquia.

INTERNACIONAL: responsável pelo controle dos veículos disponíveis e preços de locação pelo site internacional de todas as lojas brasileiras, compara os preços praticados pela concorrência internacional para o Brasil e realiza os ajustes necessários (apenas podem ser feitos com o consentimento do Diretor), recebe as reservas internacionais e as insere no sistema, controla as reservas que foram geradas contratos e as que geraram No show (o cliente não apareceu) para cobranças de taxas geradas pela matriz americana. Vende reservas para outros países em que a marca possui lojas, controla o pagamento das taxas pelas reservas e recebimento em dólares por reservas pré pagas recebidas de outros parceiros internacionais.

CENTRAL DE RESERVAS: a Central de Reservas é responsável pela efetuação de reservas, atendimento ao 0800, verificar disponibilidade de veículos para atender as reservas, cadastro de clientes, abertura e fechamento de contrato de locação, emissão de ordem de serviço de abastecimento ou qualquer serviço necessário com fins de manutenção de frota.

MOTORISTAS: fazem entregas e buscam os veículos a serem locados nos clientes, levam e entregam documentos, são responsáveis pela efetuação do check-list (mostrar aos clientes o estado do veículo a ser locado na retirada e na devolução, a fim de verificar avarias), garantir que os veículos estejam todos abastecidos e os pneus calibrados.

MANUTENÇÃO DE FROTA: revisar todos os veículos, controlar quando há ter feita a troca de óleo e a revisão dos veículos pela concessionária, realizar a cotação de peças e acessórios que precisam ser trocados ou adquiridos, instalar equipamentos de anti-furtos e aparelhos de som nos veículos, garantir que estes sempre estejam em boas condições (tanto mecânicas quanto de limpeza) para serem locados, dar suporte ao cliente quando há algum problema que possa ser resolvido por orientação.

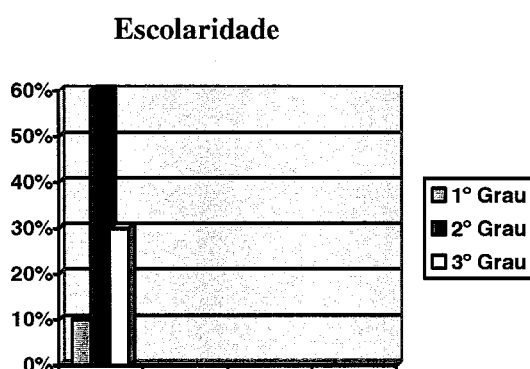
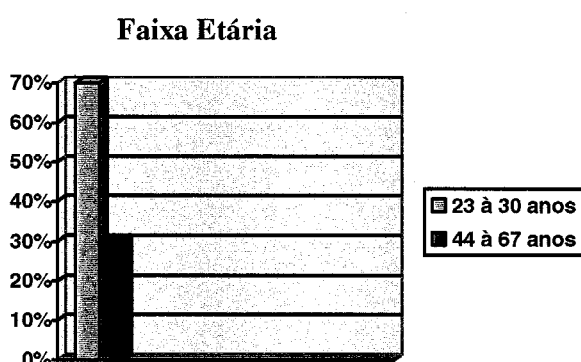
COMERCIAL: visitar as agências de viagens e hotéis divulgando a locadora de veículos e realizar o pagamento de comissões para estes quando intermediam locações.

Para o Diretor, tudo que acontece na empresa é responsabilidade sua.

A pessoa que é responsável pela coordenação da Central de Reservas também é responsável pelo atendimento aos Franqueados. Esta funcionária trabalha à aproximadamente seis meses na empresa e disse que não conhece quais seriam sua responsabilidades quanto à

Franquia. E após entrevistar o Gerente, foi possível verificar que esta funcionária possui atividades idênticas à atividades do Gerente como por exemplo: controlar as reservas recebidas e realizar o controle da frota a fim de para que haja veículos disponíveis para todas as reservas .

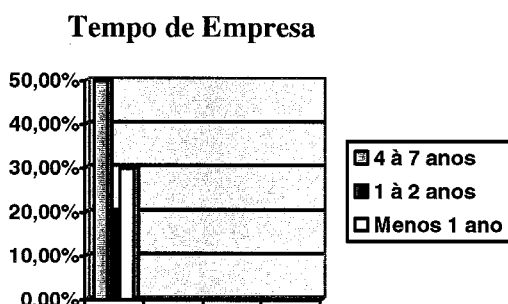
Dos entrevistados, 70% dos funcionários se enquadram na faixa etária entre 23 à 30 anos, e 30%, possuem entre 44 anos à 67 anos. Sobre a escolaridade, os entrevistados em sua maioria, 60%, possuem 2 ° grau; 30% 3 ° grau; e 10% 1 ° grau. O Direto é possui 3 ° grau, graduado em Economia.



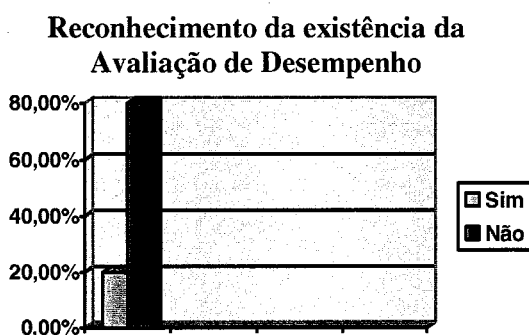
Todos os funcionários responderam que não possuem conhecimento sobre nenhuma política de remuneração variável, mas todos também disseram que recebem os benefícios de vale alimentação e plano de saúde e se mostraram satisfeitos com eles. O Diretor disse que atualmente não existe nenhuma política de avaliação, porém pretende implantar uma política de remuneração vinculada aos resultados em produtividade para que os próprios membros da equipe se controlem uns aos outros para que possam conseguir a bonificação.

Os funcionários não vêem oportunidade de ascensão na empresa. Com exceção do gerente que iniciou na organização como assistente administrativo, o restante dos funcionários continuam no mesmo cargo quando entraram na organização. Para o Diretor, as pessoas que são competentes e mostram comprometimento à sua empresa podem ascender de cargo, porém admite que não possui um planejamento de carreira.

A maioria dos funcionários, 50% estão de 4 à 7 anos na organização. Já 20% estão de 1 à 2 anos, e 30% estão à menos de 1 ano na empresa.



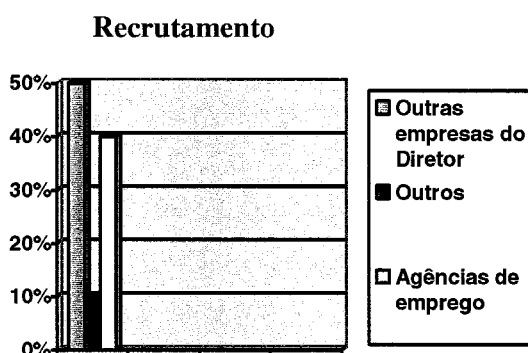
Na questão sobre como a avaliação de desempenho é feita, exceto pelo auxiliar de serviços gerais e do supervisor de frota que disseram que o gestor utiliza os veículos (ele não possui um veículo específico para uso particular, ele utiliza veículos aleatórios) para verificar a limpeza e o estado mecânico dos veículos, o restante dos funcionários, 80 % deles, não souberam explicar ou disseram que não existia forma de avaliação. O Diretor não respondeu esta pergunta.



Ao questionar sobre como foram recrutados e selecionados ao fazerem parte do quadro pessoal da organização concluímos que não há um departamento, setor ou pessoa específica que tenha como responsabilidade apenas cuidar das atividades de recursos humanos.

Todo o registro e documentação de contrato dos funcionários são encaminhados pelo Financeiro para o escritório de Contabilidade (empresa terceirizada) que efetua o registro, elabora a folha de pagamento, etc.

Todos os funcionários responderam que foram contratados pelo Diretor, os 50% deles que trabalham de 4 à 7 anos na organização responderam que vieram de outras empresas em que o Diretor possui ainda atualmente ou possuía (a empresa foi fechada) e foram transferidos para a locadora de veículos. Uma funcionária que trabalha à aproximadamente 2 anos na organização disse que a mãe dela encaminhou o currículo para o Diretor que a entrevistou e a contratou. O outro funcionário que trabalha à um pouco mais de um ano na empresa e o restante que trabalha a menos de um ano disseram que foram recrutados por agências de emprego e contratados pelo Diretor.



Exceto o motorista, supervisor de frota e auxiliar de serviços gerais que disseram que não receberam e nem recebem treinamento algum para a execução de suas atividades, o restante dos funcionários disseram que o treinamento que receberam se restringe à operação do software que é repassada pelo fornecedor do sistema. O Diretor disse que os funcionários recebem treinamento sobre como operar o sistema e disse que não existe um documento formal de instrução aos funcionários.

Quanto à avaliação dos superiores não houve comentários sobre estão questão pelo supervisor de frota, responsável pelo Financeiro e auxiliar de serviços gerais. A atendente e a coordenadora da Central de Reservas reclamaram que muitas vezes o Gerente não as trata bem, retém informações, não explica ou ensina alguns procedimentos que elas solicitam e muitas vezes, há divergência de informações entre o Diretor e Gerente quanto aos procedimentos, exemplos que foram citados: quais ocasiões que está autorizado a entrega de veículos, os preços das locações a serem praticados, os valores das pré autorizações no cartão

de crédito. Assim sempre tem que estar pedindo autorização e informando ao Diretor, na ausência do Gerente por não terem dificuldades de compreensão sobre qual é o procedimento e comportamento correto a ser adotado.

A funcionária do Financeiro diz ter dificuldades porque o seu superior não sabe explicar e orientá-la quanto aos procedimentos de suas atividades. Disse que ele possui muitas dificuldades com computador e de compreensão que ela acredita ser devido à idade (ele possui 67 anos) e disse não entender a função dele na organização. Ela relata ainda que sente como se o Diretor não confiasse nela, pois todas as senhas ficam com o responsável do Financeiro. E como todos os pagamentos e movimentações de contas são feitas pela internet disse que se sente desconfortável por solicitar várias vezes que ele insira a senha para que ela possa fazer as transações.

A funcionária entrevistada pertencente ao Departamento Internacional reclamou que o seu superior não tem conhecimentos sobre as atividades do Departamento para orientá-la e para avaliá-la. Não compreende o que precisa ser feito, como e quanto tempo isto leva. E esta falta de informação por parte dele gera cobranças injustas na concepção da funcionária.

A falta de conhecimento sobre as atividades pelo Diretor foi observada em um acontecimento no 17 de janeiro, a matriz americana solicitou um relatório ao Diretor que sabia do que se tratava, mas não sabia como preencher e nem onde se encontrava o formulário. Houve necessidade de entrar em contato com o ex funcionário. Porque em dezembro do ano passado, dia 10, houve um desentendimento entre o Diretor e o responsável pelo Departamento Internacional que foi demitido imediatamente, sem tempo de treinar um substituto para o cargo.

Ela disse que a falta de definição sobre as atribuições de cada cargo dificulta o desenvolvimento das atividades, ela exemplificou que foi solicitado à ela que preenchesse um contrato de subfranquia, sendo que ela nunca havia lido o documento e considerava que não tinha condições de preenche-lo. Comentou que tais atitudes prejudicam a sua imagem profissional, pois ela acredita que possa ser penalizada por algo que não tem conhecimento. Ainda afirma que as atividades que são, por ela, executadas, ela não tem conhecimento se está realizando o procedimento correto e que isto traz muita insegurança e descontentamento ao realizar seu trabalho.

A falta de definição das atribuições e conhecimento das atividades pelo Diretor foi um assunto que foi citado também pela funcionária do Comercial, Franquias e principalmente pelo Gerente. Para a funcionária do Comercial, ela disse que às vezes auxilia no atendimento ao cliente, na entrega de veículos e organização de eventos que segundo ela, não fazem parte de suas atividades. Para ela isto atrapalha na sua programação de visitas.

Para a funcionária responsável pelas Franquias, que também é responsável pela coordenação da Central de Reservas, disse que em dezembro, a auxiliar do financeiro pediu demissão e o Diretor solicitou que ficasse responsável pelas multas temporariamente. Ela disse que com a segunda contratação para o cargo de auxiliar do Financeiro que há previsão que as multas sejam repassadas para o Financeiro novamente. Acredita ser no mês de Julho. Disse que devido a isto, várias atividades de suas atribuições estão atrasadas, pois acredita que mais atividades que uma pessoa poderia executar no tempo de trabalho. Disse que o Diretor não conhece os procedimentos.

Para o Gerente, que faz quatro anos que se encontra na empresa, não lhe é concedido autoridade suficiente para que possa realizar as suas atividades e disse não concordar com a contratação de alguns dos funcionários. Disse que não ensina certos procedimentos, porque prefere ele mesmo fazer do que despende de tempo ensinando e mesmo assim, eles cometem erros.

Assim como outros funcionários, o gerente disse que o Diretor não conhece a empresa e suas atividades. Ele comentou que o setor Financeiro é confuso, as pessoas não sabem o que fazer e se voltam a ele pedindo que realize tarefas que não são de sua atribuição. Disse que o controle de reservas em relação aos veículos disponíveis é de responsabilidade da coordenadora da Central de reservas, porém realiza tal atividade à pedido do Diretor que não confia no controle realizado pela funcionária. Assim muitas vezes acaba executando funções que são de sua responsabilidade. Reclamou que até para comprar material de escritório ou enviar um veículo para manutenção ele tem que pedir autorização ao Diretor. Ele disse que se sente trabalhando sozinho na organização e não é reconhecido.

Ao questionar o Diretor referente a existência de planejamento de Recursos Humanos, ele disse não existir por não acreditar ser necessário devido ao porte da empresa.

Nos relatos contatos pelos dos funcionários, o Diretor se mostra centralizador e autoritário. Segundo o motorista, uma vez o Diretor perguntou se não estava no horário de buscar o seu filho na escola, o motorista disse que não que ainda era X horas, o Diretor que

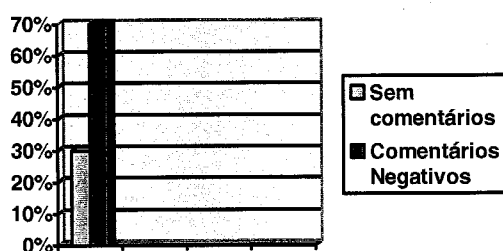
respondeu que esta não era a hora do relógio dele, que o motorista deveria buscar imediatamente o menino. O motorista se mostrou chateado e disse que não foi contratado “para buscar o filho do patrão na escola” – em suas próprias palavras e que mesmo que ocupe um cargo inferior na hierarquia, acredita que merece respeito.

Abaixo, segue duas observações que demonstram a liderança centralizadora exercida pelo Diretor:

Em março, o gerente estava de férias e as atividades que eram exercidas por ele, não foram repassadas e nem autorizadas a serem exercidas por outro funcionário. Houve contratação dia 16, e como o Diretor viajou, demorou uma semana para criar um usuário para a nova funcionária no sistema, porque apenas a senha do Diretor e a do Gerente possuem liberação para tal procedimento. O que atrapalhou bastante o trabalho da nova funcionária porque ela faz parte do Financeiro e todas as despesas e contas a pagar devem ser inseridas no sistema para controle e programação.

Dia 20 de fevereiro deste ano, o Diretor tinha viajado e não se encontrava disponível no celular e o Gerente estava de férias. A coordenadora da Central de Reservas se encontrava de folga. A atendente ao verificar as reservas e disponibilidade dos veículos, verificou que se todos os clientes que possuíssem reserva viessem, não seria possível atender mais nenhuma reserva. Havia uma alta movimentação devido ao Carnaval. Portanto, ela solicitou ao Departamento Internacional que realizasse o bloqueio dos veículos para a loja no site do Internacional, pois a partir do momento que o cliente faz a reserva pelo site e recebe a confirmação da reserva, a loja é obrigada a atender. O bloqueio do site Nacional não havia sido feito porque apenas o Gerente e o Diretor possuem acesso. Houve 2 no shows, ou seja, duas reservas que os clientes não comparecerão. No dia 25, com a volta do Diretor, a funcionária foi repreendida por ter tomado decisões sem informá-lo, sem seu consentimento e por ele acreditar que tenha perdido locações.

Perspectiva dos funcionários a respeito da Liderança



Na entrevista com o Diretor ao questioná-lo sobre a sua liderança, ele disse que o definem como uma pessoa centralizadora, ele justificou o comentário com uma pergunta, questionou como ele iria delegar para os funcionários, se quando eles tomam decisões, eles erram e não se mostram preparados.

Sobre a questão da valorização, os 70% dos funcionários responderam que não valorizados, e 30% dos entrevistados não responderam esta pergunta. Na questão de letra p que pergunta sobre motivação no trabalho, 50% dos funcionários disseram ser gratos por possuir um emprego, o restante dos funcionários disseram não se sentirem motivados pela forma de liderança e também pela falta de interação e cooperação entre os funcionários. Para o Diretor falta comprometimento e profissionalismo dos membros de sua equipe, por isto que acredita ser necessário um controle rígido, ele acredita que este comportamento dos funcionários seja normal e comum aos trabalhadores. Ele reconhece que os funcionários se encontram desmotivados, mas diz não saber a causa deste comportamento. Disse também que há uma boa interação entre os funcionários, exceto pelo Gerente e Coordenadora da Central de Reservas que apresentam uma relação de conflito e desentendimentos.

O motorista disse que algumas vezes, a Central de Reservas não informa antecipadamente sobre a entrega dos veículos causando atrasos e culpa os motoristas por “ficarem enrolando” para efetuar a entrega. Ele culpa a Central de Reservas. E a auxiliar do Financeiro diz que na entrada de valores na conta bancárias, ela tem que ficar ligando para o responsável do Internacional para saber sobre qual reserva pré paga se refere, pois é necessário um controle, ela diz que deveria haver uma cooperação e uma forma mais fácil de informação através de e-mail, por exemplo.

A falta de cooperação pode ser demonstrada através de observação: no dia 10 de março:

Quando o veículo é para ser entregue, o contrato de locação é aberto e impresso e levado junto com o veículo e respectivo documento. Dia 10 de março, houve divergências entre a coordenadora da Central de Reservas e o Gerente, pois ela afirmava que o veículo apenas poderia ser entregue a partir do momento que a empresa apresentasse a carteira de habilitação do condutor porque caso, houver alguma multa posteriormente, não teria como representá-la no Detran que exige uma cópia da habilitação. O Gerente disse que a habilitação poderia ser entregue posteriormente à entrega do veículo ou ainda, se caso houvesse multa, era apenas solicitar à empresa que ela iria encaminhar o documento do condutor. Caso fosse adotada a exigência da habilitação na entrega do veículo, poderia ser

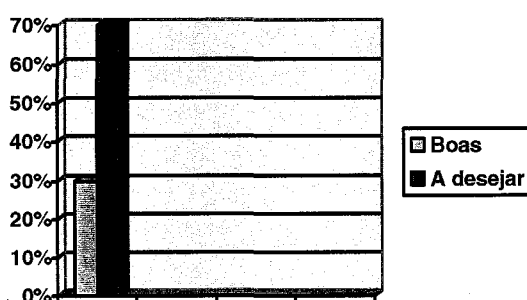
causar insatisfação do cliente devido a burocracia e ainda, o Gerente alegou que “sempre funcionou assim”.

Exceto pelos funcionários do setor Financeiro e o auxiliar de serviços gerais que consideram as condições de trabalhos serem boas, o restante dos funcionários queixaram se de diversos problemas estruturais. Para gerente, atendente e coordenadora da Central de Reservas e o responsável pelo Departamento Internacional, os computadores são lentos, o que dificulta a execução de várias atividades além do atendimento ao cliente, pois os contratos, relatórios são todos gerados pelo sistema e a prestação de contas com a Matriz americana é por um sistema vinculado à internet também, assim como o recebimento das reservas internacionais.

Para a funcionária responsável pelas Franquias disse que faltam uniformes para encaminhar aos novos franqueados como modelo para serem feitos e garantirem o padrão solicitado para a Matriz. Além dos computadores, a atendente reclamou dos estados dos uniformes que são entregues usados e possui poucas peças para serem utilizadas diariamente, disse que já conversou com outras funcionárias de outras locadoras de veículos e elas disseram que recebem uniformes feitos sob medida, e há algumas que até ganham sapatos.

O supervisor de frota reclamou do controle rígido da compra de materiais que a falta de alguns equipamentos e itens dos veículos podem causar danos mais sérios aos automóveis comprometendo seu serviço. A agente de vendas que trabalha na área comercial disse que por não haver um controle dos materiais publicitários, há falta destes, o que prejudica seu trabalho por não possuir material a ser entregue em suas visitas.

Perspectiva dos funcionários em relação às condições de trabalho



Para os funcionários que consideram que as condições de trabalho se encontram a desejar, estas estruturas e ferramentas deveriam ser providenciadas para melhorar

a política de recursos humanos. Dos entrevistados, 20% disseram que, políticas mais claras sobre o sistema de folgas e pagamento de horas extras seriam importantes, porque não compreendem como é efetuado o cálculo para recebimento. E ainda, 50% dos funcionários disseram que acreditavam ser necessário uma definição sobre as atribuições e responsabilidades de cada funcionário. A atendente e a coordenadora da central de reservas sugeriram o estabelecimento de procedimentos.

Para o Diretor há necessidade de pessoas novas na organização que sejam comprometidas e inovem a maneira e forma da execução dos procedimentos.

8 CONCLUSÃO

Considerando as limitações deste trabalho, concluímos que nesta organização não há descrição de cargos, plano de carreira, política de remuneração nem planejamento de Recursos Humanos.

Isto resulta em descontentamento entre os membros do grupo por realizar tarefas que não acreditam que sejam de sua responsabilidade, alguns acham estar sobrecarregados, causando, então conflitos e desentendimentos entre os funcionários além de dificultar a avaliação de desempenho pelo Diretor denegrindo o controle da qualidade e produtividade dos trabalhadores.

As atividades de recrutamento e seleção desta empresa são feitos pelo Diretor. O seu estilo de liderança é autoritário e centralizado, reconhecido por ele próprio. Os funcionários sentem como se não houve confiança neles e nos seus trabalhos. Prevalece uma cultura centrada no líder, não nos funcionários, antes de tomar qualquer decisão deve se comunicá-la ao Diretor para que não haja repreensões, falta de clareza nas políticas da organização por falta de critérios deixando os funcionários confusos sobre como se comportar ou agir, trata-se de uma cultura fraca.

Em relação ao clima organizacional podemos dizer que a maioria dos funcionários estão descontentes com as condições de trabalho, com a distribuição das atividades e com a liderança, não vêm expectativas de ascensão profissional e se encontram desmotivados. Sobre este aspecto, o Diretor diz não compreender as causas deste estado, ele pensa que a empresa tem capacidade de aumentar sua participação de mercado e melhorar a qualidade de atendimento, pois na sua concepção os veículos se encontram nas melhores condições. Ele acredita que a empresa necessita de pessoas novas e comprometidas com a organização que façam o trabalho de forma diferente.

Diante do estudo realizado das práticas de recursos humanos nesta organização, propomos que seja feito a descrição dos cargos a fim de facilitar o processo de captação de profissionais no mercado que possuam o perfil que a empresa necessita; esclarecer aos funcionários suas responsabilidades e funções evitando conflitos; facilitando a avaliação de desempenho. Adotar uma liderança que possa explorar os potenciais e capacidades dos funcionários com um maior acompanhamento nos processos para compreender os problemas enfrentados por eles e orientá-los e treiná-los. Sendo interessante também adotar o hábito de realizar reuniões que se possam ouvir as opiniões dos funcionários em relação a empresa e

fazer com que busquem soluções em conjunto, ou seja, em grupo, fortalecendo assim, o espírito de equipe e cooperação entre os membros da organização.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 21ed. Rio de Janeiro: Campus. Rio de Janeiro, 1999.

DAFT, Richard I. *Administração*. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC , 1999.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. *Administração de recursos humanos*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HENRI, Alain. *O diagnóstico econômico, financeiro e humano da empresa*. Rio de Janeiro: Interciência, 1980.

JACKSON, Mathew. *Recrutamento, entrevista e seleção*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

LAKATTOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 5ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LODI, João Bosco. *A entrevista: teoria e prática*. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1977.

MAGER, Robert Frank. *Análise de problemas de desempenho: você realmente precisa querer*. Porto Alegre: Globo, 1979.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria geral da administração*. 3 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PÁDUA, E.M.M. de. *Metodologia de pesquisa: Abordagem teórico-prática*. 10ed. Campinas: Papirus, 2004.

PARK, Kil Hyang; BONIS, Daniel Funcia de; ABUD, Marcelo Reschini. *Introdução ao estudo da administração*. São Paulo: Pioneira, 1999.

RESENDE, Enio. *Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos*. São Paulo: Summus, 1991.

ROBBINS, Decenzo. *Administração de recursos humanos*. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James; FREEMAN, Edward. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

WERTHER, W. B. Jr; DAVIS Keith. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

10 ANEXOS

10.1 Anexo 1

ROTEIRO ENTREVISTA FUNCIONÁRIOS

- a) *Qual sua idade?*
- b) *Qual sua escolaridade?*
- c) *Quanto tempo você trabalha nesta empresa?*
- d) *Qual o seu cargo? A qual cargo você é subordinado?*
- e) *Quais são as suas responsabilidades e funções?*
- f) *Existe alguma política de benefícios ou remuneração variável concedida pela empresa?*
- g) *Como você avalia a divisão de tarefas e responsabilidades do seu setor?*
- h) *Como você considera as oportunidades de crescimento profissional oferecidas?*
- i) *Como você considera a cooperação entre os funcionários da empresa? Os funcionários são comprometidos pela empresa?*
- j) *Como você considera as condições de trabalho oferecidas pela empresa?*
- k) *Como você é avaliado por seu supervisor?*
- l) *Como você foi recrutado e selecionado para trabalhar aqui?*
- m) *Por quem você foi entrevistado?*
- n) *O que você acha sobre o treinamento oferecido pela empresa?*
- o) *Como você avalia sua chefia imediata quanto a coordenação de pessoas e delegação de tarefas?*
- p) *Como está sua motivação e seu entusiasmo para o trabalho na empresa? O que você acha que deve modificar nas práticas de Recursos Humanos?*
- q) *Ao fazer um bom trabalho, você é reconhecido e valorizado pela empresa?*

ROTEIRO ENTREVISTA DIRETOR

- a) *Qual sua formação?*
- b) *Quais são as responsabilidades que acredita ser suas?*
- c) *Como você avalia a interação dos funcionários?*
- d) *Você acredita que os funcionários são comprometidos com sua empresa? Por quê?*
- e) *Você acredita que os funcionários se encontram motivados?*
- f) *Como você avalia sua forma de liderar?*
- g) *Existe um manual de instrução ao funcionário? Eles recebem um treinamento ou integração ao entrarem na empresa?*
- h) *Há descrição de cargo?*
- i) *Como os funcionários são avaliados?*
- j) *Existe um planejamento de RH?*
- k) *Existe alguma política de remuneração?*
- l) *Existe um plano de carreira para os funcionários?*
- m) *O que você acha que poderia modificar nas práticas de Recursos Humanos?*

10.2 Anexo 2

OBSERVAÇÕES

Dia 20 de fevereiro deste ano, o Diretor tinha viajado e não se encontrava disponível no celular e o Gerente estava de férias. A coordenadora da Central de Reservas se encontrava de folga. A atendente ao verificar as reservas e disponibilidade dos veículos, verificou que se todos os clientes que possuíssem reserva viessem, não seria possível atender mais nenhuma reserva. Havia uma alta movimentação devido ao Carnaval. Portanto, ela solicitou ao Departamento Internacional que realizasse o bloqueio dos veículos para a loja no site do Internacional, pois a partir do momento que o cliente faz a reserva pelo site e recebe a confirmação da reserva, a loja é obrigada a atender. O bloqueio do site Nacional não havia sido feito porque apenas o Gerente e o Diretor possuem acesso. Houve 2 no shows, ou seja, duas reservas que os clientes não comparecerão. No dia 25, com a volta do Diretor, a funcionária foi repreendida por ter tomado decisões sem informá-lo, sem seu consentimento e por ele acreditar que tenha perdido locações.

Quando o veículo é para ser entregue, o contrato de locação é aberto e impresso e levado junto com o veículo e respectivo documento. Dia 10 de março, houve divergências entre a coordenadora da Central de Reservas e o Gerente, pois ela afirmava que o veículo apenas poderia ser entregue a partir do momento que a empresa apresentasse a carteira de habilitação do condutor porque caso, houver alguma multa posteriormente, não teria como representá-la no detran que exige uma cópia da habilitação. O Gerente disse que a habilitação poderia ser entregue posteriormente à entrega do veículo ou ainda, se caso houvesse multa, era apenas solicitar à empresa que ela iria encaminhar o documento do condutor. Caso fosse adotada a exigência da habilitação na entrega do veículo, poderia ser causar insatisfação do cliente devido a burocracia e ainda, o Gerente alegou que “sempre funcionou assim”.

Em dezembro do ano passado, dia 10, houve um desentendimento entre o Diretor e o responsável pelo Departamento Internacional que foi demitido imediatamente, sem tempo de treinar um substituto para o cargo. Foi contratada uma outra pessoa para ocupar o cargo. Dia 17 de janeiro, a matriz americana solicitou um relatório ao Diretor que sabia do que se tratava, mas não sabia como preencher e nem onde se encontrava o formulário. Houve necessidade de entrar em contato com o ex funcionário.

Em março, o gerente estava de férias e as atividades que eram exercidas por ele, não foram repassadas e nem autorizadas a serem exercidas por outro funcionário. Houve contratação dia 16, e como o Diretor viajou, demorou uma semana para criar um usuário para a nova funcionária no sistema, porque apenas a senha do Diretor e do Gerente possuem liberação para tal procedimento. O que atrapalhou bastante o trabalho da nova funcionária porque ela faz parte do Financeiro e todas as despesas e contas a pagar devem ser inseridas no sistema para controle e programação.